

Tilburg University

Een vergelijking van beambten en arbeiders in hun arbeidssituatieve houdingen

Pennings, Joseph Victor Henri

Publication date:
1966

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Pennings, J. V. H. (1966). *Een vergelijking van beambten en arbeiders in hun arbeidssituatieve houdingen: een experimenteel sociaal-psychologische studie.* [, Tilburg University]. [s.n.].

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**EEN VERGELIJKING
VAN BEAMBTEN EN ARBEIDERS
IN HUN ARBEIDSSITUATIEVE HOUDINGEN**

Een experimenteel sociaal-psychologische studie

J. V. H. PENNING

1966

ALBERTS - SITTARD - HOLLAND

EEN VERGELIJKING VAN BEAMBTEN EN ARBEIDERS
IN HUN ARBEIDSSITUATIEVE HOUDINGEN

Een experimenteel sociaal-psychologische studie

EEN VERGELIJKING VAN BEAMBTEN EN ARBEIDERS IN HUN ARBEIDSSITUATIEVE HOUDINGEN

Een experimenteel sociaal-psychologische studie

PROEFSCHRIFT

TER VERKRIJGING VAN DE GRAAD VAN

DOCTOR IN DE SOCIALE WETENSCHAPPEN

AAN DE KATHOLIEKE HOGESCHOOL TE TILBURG,

OP GEZAG VAN DE RECTOR MAGNIFICUS

DR. H. O. GOLDSCHMIDT,

HOOGLEERAAR IN DE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

(IN HET BIJZONDER DE ORGANISATIE VAN DE ONDERNEMING),

IN HET OPENBAAR TE VERDEDIGEN IN DE AULA VAN DE HOGESCHOOL

OP WOENSDAG 14 DECEMBER 1966 DES NAMIDDAGS TE 16.00 UUR

door

JOSEPH VICTOR HENRI PENNING

GEBOREN TE SITTARD



S. 156112

M. 300 E 19²

C. 331. 022: 650. 33

COMP

CBM

AC2521

ALBERTS' DRUKKERIJEN-SITTARD

PROMOTOR: PROF. DR. F. J. P. VAN DOOREN

VOORWOORD

Van de gelegenheid die de publicatie van dit proefschrift mij biedt, maak ik gaarne gebruik om mijn erkentelijkheid te betuigen aan allen die mij door hun steun of invloed hiertoe in staat hebben gesteld.

Zeer in het bijzonder gaat mijn oprechte dank uit naar mijn promotor, Prof. Dr. F. J. P. van Dooren, voor de intensieve en prettige wijze waarop hij aan de vormgeving van mijn bevindingen leiding heeft willen geven. Zonder zijn critische aandacht en stimulerende belangstelling zou ik deze studie nimmer tot een goed einde hebben gebracht.

Gaarne betuig ik mijn erkentelijkheid aan Prof. Dr. Ph. C. Stouthard die zo vriendelijk was het manuscript te becommentariëren.

Dankbaar ben ik ook Dr. G. B. M. C. Koene voor de steun die ik van hem mocht ondervinden bij een aantal organisatorische problemen, welke inhaerent met een onderzoek als het onderhavige zijn verbonden en voor de wijze waarop hij het concept van kanttekeningen heeft willen voorzien.

Eveneens ben ik dank verschuldigd aan Drs. A. H. Boon van Ostade, niet alleen voor zijn adviezen naar aanleiding van zich manifesterende methodologische problemen, maar ook voor de nimmer afnemende belangstelling die hij ten aanzien van mijn arbeid heeft getoond.

Ir. H. J. M. Beckers wil ik danken voor zijn welwillende houding met betrekking tot enkele problemen welke in bedrijfsverband met de praktische uitvoering en voltooiing van deze studie gepaard gingen.

Verder ben ik de heer A. J. Hubben, voorzitter van de Katholieke Vereniging van Mijnbeambten, erkentelijk voor de hulp die ik van hem mocht ondervinden. In het bijzonder denk ik hierbij aan zijn invloed bij het verkrijgen van de medewerking bij de respondenten.

Tenslotte gaat mijn dank uit naar de heren A. J. M. Graus en J. I. C. M. Daniëls die mij bij de uitvoering van het onderzoek behulpzaam zijn geweest en naar al degenen die mij bij de coördinatie van het veldwerk, de materiaalbewerking, de administratie en het typewerk hebben geassisteerd, waarbij ik in het bijzonder wil noemen de heren H. Arts, J. S. Beugels, Th. J. Janssen, H. A. van de Laar en de Afd. Personeels-research van de Staatsmijnen in Limburg.

INHOUD

Voorwoord	5
Inleiding	9
<i>Hoofdstuk I</i> De probleemstelling	13
I.1 Motivatie en arbeid	13
I.2. Enkele theorieën over arbeidsmotivatie	17
I.3. De hypothese-vorming	21
I.4. De hypothesen	31
<i>Hoofdstuk II</i> Houdingen	35
II.1. Theoretische achtergrond van het begrip houding	35
II.2. De operationalisering van houdingen	39
<i>Hoofdstuk III</i> Methoden van onderzoek	47
III.1. Het operationaliseren van eigenschapsbegrippen	47
III.2. De iteratieve clusteranalyse	51
III.3. De onafhankelijke variabele	54
III.4. De afhankelijke variabelen	57
III.5. De werkhypothesen	62
<i>Hoofdstuk IV</i> Het onderzoek	67
IV.1. Het vooronderzoek	67
IV.2. De steekproef	69
IV.3. De onderzoeksituatie	73
IV.4. De resultaten van de constructie der operationalisering	75
IV.5. De werkhypothesen	83

<i>Hoofdstuk V</i>	Evaluatie van de onderzoekresultaten	102
	V.1. Inleiding	102
	V.2. De geschoolde werknemers	102
	V.3. Discussie	104
	V.4. De onderzoekresultaten en de gehanteerde theorieën	124
	V.5. Interpretatie van de onderzoekresultaten	128
	 Samenvatting	 136
	 Summary	 140
	 Bijlagen	 144
	 Literatuurlijst	 175

INLEIDING

In de laatste decennia is uit resultaten van sociaal onderzoek gebleken dat een efficiënt verloop van het arbeidsproces in grote mate wordt beïnvloed door de houding en de motivatie van de arbeidende mens. Dit heeft geleid tot nieuwe inzichten welke binnen de onderneming een wezenlijke invloed hebben gekregen op o.a. het personeelsbeleid, de opleiding- en vormingprogramma's, de arbeidsvoorwaarden, het promotiebeleid, het benaderen van hiërarchische verhoudingen en individuele en groepsrelaties, de perceptie van de werknemers door de bedrijfsleiding.

Nu wordt – in het bijzonder in grote ondernemingen – met betrekking tot de houding en de motivatie van de arbeidende mens in de werksituatie vaak een tweedeling aangebracht. Aan de werknemers die worden aangeduid met de benaming beambten wordt doorgaans binnen de onderneming een andere arbeidsmotivatie en een andere houding ten aanzien van verschillende aspecten van het werk toegeschreven, dan aan de werknemers die gewoonlijk met de naam arbeiders worden geïndiceerd. In de arbeidssituatie is deze dichotomie o.a. nader geconcretiseerd in b.v. verschillen in primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, rechtspositie en status.

Voorgaande impliceert dat beambten en arbeiders een van elkaar te onderscheiden oriëntatie op het werk hebben. Deze zienswijze is begrijpelijk tegen de achtergrond van het ontstaan en de ontwikkeling van de beambtenfuncties. Croner¹ heeft in dit verband een 'Delegations'-theorie opgesteld, waarbij hij ervan uitgaat dat de beambtenfuncties voortkomen uit het afstoten van activiteiten welke in principe aan de ondernemer toekomen. Tengevolge van de toename van de onderneming in grootte en complexiteit werd deze n.l. gedwongen een gedeelte van zijn ondernemersactiviteiten over te geven aan gezins- en familieleden en tenslotte aan niet-familieleden. Dit gebeurde – aldus Croner – aanvankelijk nog op vertrouwelijke basis, maar langzamerhand werd deze vertrouwenspositie een vaste arbeidsrelatie met een omschreven functiepatroon.

De onderhavige studie is voortgekomen uit een behoefte om te weten of de bestaande opvattingen over de hiërarchisch gegeven verschillen tussen beambten en arbeiders – wat hun motivatie en houding in de werksituatie betreft – nog juist zijn en verder uit een behoefte om een nader inzicht te verkrijgen in de wijze waarop deze groepen elkaar

percipiëren dienaangaande. Een goede kennis hieromtrent is een onmisbare voorwaarde voor hen die binnen een onderneming direct of indirect verantwoordelijk zijn voor een adequaat en trefzeker beleid ten aanzien van alle geledingen in een bedrijfshiërarchie. Meer inzicht in de onderhavige materie is eveneens van belang in verband met de structurele verandering die de arbeidsmarkt thans reeds en nog meer in de toekomst zal ondergaan, ten gevolge van de grotere mogelijkheden tot scholing die in de hedendaagse maatschappij worden geboden. Op deze situatie dient n.l. nu reeds binnen de onderneming geanticipeerd te worden, wil het beleid ten aanzien van het personeelsbestand in de toekomst optimaal rendement geven.

Nu is in het werknemersbestand van een industriële onderneming in deze tijd alle mogelijke variatie aanwezig. Er zijn naast beambten van verschillende niveaus, hooggeschoolde werknemers, geschoolden, geoefenden en ongeschoolden in opgenomen. Om eventuele verschillen tussen beambten en arbeiders zo duidelijk mogelijk te doen uitkomen, zullen beambten van lager en middelbaar niveau worden vergeleken met ongeschoolde werknemers. Deze beide groepen zijn gekozen omdat het benadrukken van de situatie in de marginale taakgebieden een te eenzijdige benadering van deze problematiek zou zijn. De focus wordt te nauw gesteld wanneer b.v. hooggeschoolde arbeiders en beambten van lager niveau met elkaar worden vergeleken wat hun arbeidsmotivatie en houding ten aanzien van verschillende taakaspecten betreft. Wel zijn ter vergelijking geschoolde arbeiders in het onderzoek betrokken.

In deze experimenteel uitgevoerde sociaal-psychologische studie zal in het eerste hoofdstuk een theoretisch kader worden ontwikkeld dat als basis zal dienen voor de vorming van de hypothesen. Het centrale uitgangspunt hierbij is het psychologisch arbeidsbegrip. Hieraan worden verschillende zienswijzen over motivatie in het werk, zoals die in diverse moderne theorieën naar voren komen, onderling gerelateerd. Tegen deze achtergrond worden dan de beambten en ongeschoolde arbeiders met elkaar vergeleken voor wat betreft een aantal sociaal-psychologische taakaspecten zoals werkmotivatie, werksatisfactie, houding tegenover collega's, houding ten opzichte van promotie, onderlinge perceptie.

In het tweede hoofdstuk wordt een korte uiteenzetting van het begrip houding gegeven omdat dit begrip een centrale plaats in dit onderzoek inneemt. Verder zullen in dit hoofdstuk mogelijkheden voor operationalisering van houdingen nader worden getoetst. In het derde hoofdstuk wordt de gebruikte methode van onderzoek en de operationalisering van de gehanteerde begrippen uiteengezet. In hoofdstuk IV volgt een beschrijving van het onderzoek en worden de verkregen resultaten weergegeven.

In hoofdstuk V worden deze resultaten geëvalueerd en gerelateerd aan het in het eerste hoofdstuk gevormde theoretische kader. In dit laatste hoofdstuk wordt tevens getracht om uit de verkregen gegevens enkele praktische conclusies af te leiden met het oog op het voeren van een evenwichtig sociaal beleid binnen de onderneming, nu en in de toekomst. Tenslotte moge in dit verband nog worden opgemerkt dat bij generalisatie van de onderhavige onderzoekresultaten er rekening mee gehouden dient te worden, dat alle werknemers welke in deze studie voorwerp van onderzoek zijn geweest, behoren tot het bovengronds-technische gedeelte van de Nederlandse Mijnindustrie.

¹ Croner, F., *Die Angestellten in der modernen Gesellschaft*, Frankfurt/Wien 1954.

HOOFDSTUK I/DE PROBLEEMSTELLING

I.1. MOTIVATIE EN ARBEID

Het begrip motivatie staat centraal in deze studie en een korte uiteenzetting van de inhoud van dit begrip is daarom op zijn plaats.

Onder de factoren die de toestand van een individu op een zeker moment bepalen, nemen zijn behoeften een belangrijke plaats in. Zij drijven hem tot handelen omdat zij een zekere spanning in de persoon teweegbrengen, die onder bepaalde omstandigheden als onaangenaam kan worden ervaren¹. Het gedrag van een individu kan dus in belangrijke mate worden begrepen als zijn behoeften bekend zijn². Het begrip motivatie wordt daarom in deze studie gezien als het totaal van subjectieve drijfveren, welke de persoon zich doen richten op het verwerven van bepaalde waarden. Deze omschrijving van het begrip motivatie wordt door verschillende auteurs gehanteerd. Doorgaans wordt gesproken van een 'geheel van krachten' waardoor mensen tot een bepaald gedrag worden gebracht³. Bestaat hierover een zekere eenstemmigheid, dit kan niet worden gesteld met betrekking tot de nadere nuancering van de inhoudelijke aspecten van dit begrip. Krech en Crutchfield⁴ b.v. definiëren motivatie als, 'the direction and persistence of action'. Door van Hoof⁵ wordt gesproken van 'het geheel van innerlijke elementen en processen welke in de individuele besluitvorming een rol spelen', Herzberg⁶ ziet motivatie als, 'the attitude toward their jobs' en March en Simon⁷ omschrijven motivatie als, 'a function of the character of the evoked set of alternatives, the perceived consequences of evoked alternatives and the individual goals, in terms of which alternatives are evaluated'.

Naast het ontbreken van eenstemmigheid bij verschillende auteurs in de nadere detailleringen van het begrip motivatie worden bovendien termen als behoefte, drang en motief niet altijd duidelijk of op een vergelijkbare wijze van elkaar onderscheiden⁸. Het is dan ook begrijpelijk dat Snijder⁹ opmerkt: 'In all candor, the question of motivation has been – for reasons good and bad – a ball of snakes for most social analysts'.

In het in deze studie gehanteerde motivatiebegrip is het gedrag van het individu centraal gesteld. Hierbij wordt onderkend dat het menselijk gedrag meestal niet door één, maar door verschillende motieven tegelijkertijd wordt beheerst. In de motivatie zijn n.l. verschillende profielen aanwezig, er kan worden gesproken van een patroon of bundel

van motieven¹⁰. Zo is het mogelijk dat een arbeider die de huidige formele scheiding tussen beambten en arbeiders moeilijk kan waarderen, hiervoor als motief heeft dat de voordelen in secundaire arbeidsvoorwaarden die de beambten hebben niet meer passen in de huidige arbeidsverhoudingen. Tegelijkertijd kan hij van mening zijn dat aan de beambten een sociaal prestige wordt toegekend dat in deze tijd niet meer op zijn plaats is. In het motivatiepatroon van een individu zullen veelal een of meer bepaalde motieven domineren in bepaalde situaties of in een bepaalde 'life space'. Zo kan in voornoemd voorbeeld het eerste motief van meer importantie zijn voor het gedrag van de arbeider ten opzichte van de beampte dan het tweede, ofschoon beide motieven in dit verband van belang zijn.

In de psychologie wordt gedrag gezien als de resultante van een wisselwerking tussen individu en situatie. De situatie beïnvloedt het individu en op haar beurt wordt de situatie door het individu beïnvloed. Van het motievenpatroon zal het in grote mate afhangen hoe het individu de situatie waarin het verkeert zal ervaren. Het individu kiest uit de vigerende situatie de stimuli die betekenis voor hem hebben in verband met zijn behoeften. Het individu geeft aan deze stimuli een betekenis in functie van zijn behoeften en het reageert op de werkelijkheid zoals die wordt ervaren en gepercipieerd vanuit zijn individuele behoeften. Het is dus niet de objectieve, maar de subjectieve werkelijkheid die het gedrag bepaalt¹¹, 'men behave with respect to the world as they perceive and understand it, with respect to the future and past as they anticipate or remember them'¹².

Het is dan ook begrijpelijk dat van Hoof¹³ de stellingname afwijkt dat motivatie slechts betrekking heeft op het 'waarom' van het gedrag, omdat op deze wijze blijk wordt gegeven van een eenzijdige visie op de causaliteit van het menselijk gedrag. Dit gedrag kan n.l. door zeer veel factoren worden bepaald waarbij het 'waarom' als motief niet steeds expliciet in de situatie of in de gerichtheid van het individu aanwezig hoeft te zijn. Veeleer kan worden gesproken van een onbewuste of bewuste verklaring of rechtvaardiging van het individu. Dit komt tot uitdrukking in de in deze studie gehanteerde definitie van motivatie, n.l. het totaal van subjectieve disposities welke de persoon zich doen richten op het verwerven van bepaalde waarden.

De motivatie van het individu in de arbeid is vooral de laatste decennia in het centrum van de belangstelling komen te staan bij veel onderzoekers op dit terrein. Dit heeft er toe geleid dat het aantal verhandelingen over arbeidsmotivatie zeer groot is. Hierdoor werd uiteraard geen cumulatie van kennis teweeggebracht die qua verbreding van inzicht in deze materie gelijke tred houdt met het grote aantal studies over arbeids-

motivatie. Herzberg¹⁴ schrijft dit toe aan de verschillen in gehanteerde methoden en research-ontwerpen. Hieraan kan zeker worden toegevoegd dat medeoorzaken zijn dat de meeste onderzoekers niet voortbouwen op de verworvenheden van anderen ¹⁵ en de inhoud van het begrip motivatie vaak koppelen aan de operationalisering van het te onderzoeken onderwerp in verband met de bruikbaarheid voor de opdrachtgever. Dit heeft er toe geleid dat voor praktisch alle mogelijke zienswijzen omtrent arbeidsmotivatie in de literatuur een aanknopingspunt is te vinden.

Zo kunnen b.v. degenen die het meeste vertrouwen stellen in de 'human-relations'-benadering genoeg steun in de literatuur vinden om aan te tonen dat de arbeider primair in zijn werk wil worden behandeld als een mens met een eigen persoonlijkheid, terwijl anderen voldoende aanwijzingen kunnen vinden die erop wijzen dat de mens vooral komt werken omwille van de financiële beloning.

Het is in dit bestek niet wel doenlijk om alle relevante literatuur over arbeidsmotivatie aan te halen of nader te bespreken. Het is wel zinvol om met het oog op de door ons te bestuderen problematiek enkele van de belangrijkste studies uit de grote hoeveelheid publicaties te selecteren en in deze opzet aan te duiden. Getracht zal worden - uitgaande van het psychologisch arbeidsbegrip - de verschillende zienswijzen over motivatie in het werk onderling te relateren om zodoende een effectieve basis te verkrijgen bij het ontwikkelen van de centrale hypothesen.

De arbeid als menselijke activiteit is een begrip waarvan de grenzen zeer vloeiend verlopen omdat het wordt toegekend aan vele vormen van menselijke activiteiten. Er worden niet alleen onder begrepen de activiteiten die gewaardeerd worden in geld maar ook de activiteiten die niet in geld worden uitgedrukt, zoals het onderhouden van een tuin of het maken van een kerstversiering.

Wanneer het er nu om gaat het arbeidsbegrip - zoals het hier wordt verstaan, n.l. productieve arbeid - binnen het activiteitencomplex van het individu nader te preciseren, dan dient er in de eerste plaats op te worden gewezen dat menselijke arbeid een activiteit is die wordt geleid door verstandelijke vermogens en vrije wil en gericht is op zaken, groepen of personen. Menselijke arbeid wil in een of ander opzicht de objecten of subjecten waarop hij is gericht veranderen. Door van Dooren¹⁶ wordt de arbeid daarom ondergebracht bij de categorie van de transitieve activiteiten, d.w.z. de arbeid treedt naar buiten en bestaat in een bewegen naar en een omvormen van een uitwendig object, van een materie buiten de persoon.

Naast het dwangmatige karakter - gelegen in de vigerende situatie en een 'moeten', voortvloeiende uit de ontoereikendheid van de in de natuur

gereedliggende bevredegingsmiddelen en het in de arbeid gedetermineerd zijn door het gestelde doel¹⁷ – wordt productieve arbeid verder, wil hij menselijk zijn, nog gekenmerkt door een uitwendige en inwendige productiviteit. Uitwendig wil zeggen dat de arbeid de materie verbetert of iets zinvols tot stand brengt, inwendig dat de arbeid een beroep doet op de ratio en de inzet van de mens en deze al functionerende tot verdere ont-plooiing brengt.

De productieve arbeid is evenals ander menselijk gedrag een functie van de persoon en zijn omgeving. Hiervan uitgaande onderscheidt van Dooren¹⁸ als grondgedragingen in de arbeid het 'maken' en het 'handelen'. Wordt de arbeid beschouwd vanuit het oogpunt van geconci-pieerd, geplanned en bepaald zijn door het subject of van een gericht zijn op een te realiseren concept, een maaksel met een eigen voortbestaan, dan springt – aldus van Dooren – vooral het 'maak'-accent naar voren. Wordt de arbeid meer beschouwd vanuit het gezichtspunt van bezig zijn, geleid door het objectieve aan de persoon uiterlijke doel waarbij de situatie vooral vraagt rekening met haar te houden, dan domineert het 'handelings'-aspect¹⁸.

De plaats die iemand inneemt op de hiërarchische ladder van de organi-satiestructuur geeft aan of het individu bepalend is voor de situatie of dat het omgekeerde het geval is, dus m.a.w. of het 'maken' of het 'handelen' overheerst in de arbeidssituatie. Overheerst het 'maken', dan worden andere eisen aan de persoonsstructuur van het individu gesteld dan wan-neer het 'handelen' in de arbeidssituatie domineert. Door Rottier en Nuyens¹⁹ is hier eveneens op gewezen. Zij delen de arbeider een meer uitvoerende taak toe waardoor op het 'handelen' het accent valt. De beambte daarentegen verricht meer bepalende arbeid, arbeid van doelstelling of arbeid met betrekking tot de te gebruiken middelen, die als geestelijke arbeid meer een 'maak'-accent draagt en dus een meer ont-werpend dan uitvoerend karakter heeft. De situatie dringt de arbeidende mens bijgevolg een bepaalde oriëntatie met betrekking tot het werk op. Bij lichamelijke arbeid worden tengevolge hiervan taak-extrinsieke factoren als b.v. werkpunt, status, gedrag van de chef en arbeidsvoor-waarden voor de werknemer relevant, terwijl bij geestelijke arbeid vooral een oriëntatie bij de werknemer op taak-intrinsieke factoren wordt bewerkstelligd. In dit laatste geval wordt door de werknemer vooral waar-de gehecht aan het dragen van verantwoordelijkheid, aan de mogelijk-heid om in het werk creatief te kunnen zijn, de verworven kennis te kunnen toepassen en betrokken te worden bij het ontwerp en de planning van het werk.

Dit onderscheid tussen taak-intrinsieke en taak-extrinsieke factoren in het werk zal als uitgangspunt worden gebruikt voor het onderling op el-

kaar betrekken van de verschillende arbeidsmotivatie-theorieën. Gezien de beschreven verschillen in oriëntatie op het werk tengevolge van het overheersen van het 'maken' of het 'handelen' in de arbeidssituatie, is dit een zinvol onderscheid voor het bepalen van de arbeidsmotivatie van beampten en arbeiders.

I.2. ENKELE THEORIEËN OVER ARBEIDSMOTIVATIE

Hoewel de ontwikkeling van de productiemiddelen niet zonder meer het gehele leven bepaalt, is het toch wel zó, dat er een beslissende invloed van uitgaat op de structuur van de arbeid. De structuur van de arbeid wordt door de aard van de productiemiddelen gegeven. Vóór de industriële revolutie zijn de productiemiddelen door hun structuur aangewezen op het individu en de taken die dan vervuld moeten worden, zijn rond het individu gegroepeerd. De industriële revolutie brengt hierin echter een grote ommekeer teweeg. De homogene arbeidstaken worden gesplitst in verschillende deelelementen aangezien dit economisch voordeel oplevert en het ontstaan van grote industrieën mogelijk maakt. Dit heeft tot gevolg dat vaker niet meer de taak rond de persoon wordt gegroepeerd maar dat de persoon op de taak wordt gericht.

Op deze wijze wordt het subject in zijn arbeid sterk bepaald door de situatie die in een of andere vorm een dwingende invloed op hem uitoefent. Er blijft slechts weinig of geen ruimte meer over om in de arbeid richtend, omvormend en duidelijk herscheppend op te treden. Het 'maak'-facet wordt in de arbeid verdrongen door het 'handelings'-facet, daar 'in de verhouding maken – handelen het minder of meer omschreven zijn van de taak en het minder of meer vastgelegd zijn van de werkwijze, bepalend is voor deze verhouding'²⁰.

Het 'scientific management', waarmee de naam van Taylor onverbrekkelijk is verbonden, brengt systematiek in het splitsen van ongelijksoortige arbeid in gelijksoortige deeltaken. Hierbij heeft bij Taylor steeds voorop gestaan dat aan dit alles een vriendschappelijke samenwerking tussen leiding en arbeiders ten grondslag dient te liggen²¹. In haar praktische toepassing en in haar consequenties was het 'scientific management' echter uitgemond in een mechanistische benaderingswijze, gekenmerkt door een onpersoonlijke rationaliteit, waarin de arbeidende mens werd gehanteerd als een passief instrument dat een opgedragen taak uitvoerde en niet als een individu dat zelf zinbelevend op een bepaalde plaats wilde staan.

In deze zienswijze op de arbeidende mens kwam verandering toen de resultaten bekend werden van de onderzoeken van Mayo bij het Western Electric Company in Chicago²². Hier werd voor het

eerst aan de hand van een groter veldexperiment gewezen op het belang van de sociaal-psychologische componenten voor het ondernemingsgebeuren. Aangetoond werd dat de verhouding tussen de arbeiders en hun chef en de informele band tussen de arbeiders onderling een grotere stabilisator voor het productie-proces kunnen vormen dan manipulaties met omgevingsfactoren.

Dit onderzoek heeft het tijdperk van de 'human relations' ingeluid. Naast Mayo die vooral de affiliatie-behoefte van de mens heeft benadrukt, kunnen in dit verband nog worden genoemd auteurs als Lewin die vooral wijst op het belang van participatie in de besluitvorming, Moreno die het opwekken van positieve gevoelens bij de werknemers fundamenteel acht voor een effectieve groepswerking en Rogers die wijst op de behoefte bij de werknemers aan empathy²³, aan sociale congruentie.

Het is begrijpelijk dat tegen deze achtergrond de nadruk gelegd gaat worden op het belang van de leider voor de groep. Aan hem is het immers in eerste instantie om de effectiviteit van de groep te verhogen door de affiliatie-behoefte van de werknemer in goede banen te leiden, de participatie in de besluitvorming te bewerkstelligen en voldoende empathisch vermogen ten aanzien van de werknemers te tonen. In principe zijn de motivatie-theorieën waarin het leiderschap centraal wordt gesteld, theorieën waarin de wijze van machtsuitoefening van essentieel belang wordt geacht. Dit geldt zowel voor de iets oudere experimenten van b.v. Lewin, Lippitt en Whyte²⁴, als voor de onderzoeken en theoretische beschouwingen van latere datum zoals die van Drucker²⁵, Likert²⁶, Mc Gregor²⁷ en Leavitt²⁸. De inhoud die de leider aan zijn mogelijkheden tot machtsuitoefening geeft, is in de zienswijzen van deze auteurs bepalend voor de motivatie van de werknemers. Zo is voor Likert de basis van elke nieuwe management-theorie gelegen in het leiderschapspatroon dat rekening houdt met de behoefte bij de werknemer aan erkenning, appreciatie en invloed en dit tot uitdrukking brengt in de vorm van 'supportive relationship'.

Leavitt ziet de taak van de leider vooral als het verschaffen van middelen aan de ondergeschikten om de behoeften in het werk te kunnen bevredigen. Ditzelfde beoogt Drucker tot uitdrukking te brengen wanneer hij leiding geven aan de hand van doelstellingen als tegenhanger ziet van leiding geven door controle. In feite ligt deze zienswijze ook ten grondslag aan het onderscheid dat Mc Gregor maakt tussen zijn 'theorie X' en zijn 'theorie Y'. Met de eerste theorie duidt hij de opvattingen aan over de natuur van de mens zoals hij die in de klassieke organisatie-theorieën aantreft. Met de tweede theorie wijst hij op de opvatting dat de positieve inzet van de arbeidende mens wordt bevorderd door het scheppen van kansen, het vrijmaken van mogelijkheden en het

verwijderen van belemmeringen door de leider, hetgeen voorheen niet voldoende werd onderkend.

Ongetwijfeld is in de laatste decennia veel veranderd in de ondernemingen ten gevolge van deze nieuwe inzichten. Het menselijk aspect heeft veel meer nadruk verkregen. Er is gestreefd naar een rechtvaardige en gelijke behandeling van alle werknemers. Veel is gedaan voor een veilig en plezierig werken en talrijke programma's zijn ontwikkeld waarbij het leidinggevend personeel wordt doordrongen van het belang van de sociale en psychologische behoeften van de werknemers.

Dit alles heeft tot op heden echter niet het gewenste resultaat opgeleverd. Er kan nog steeds worden gesproken van een principieel conflict tussen mens en organisatie. Dit heeft auteurs als b.v. Argyris²⁹, March en Simon³⁰ en Whight Bakke³¹ doen benadrukken dat vooral de huidige organisatievorm van de ondernemingen hieraan debet is. Deze wordt volgens hen gekenmerkt door denkwijzen, procedures en beloningsvormen, die het werk van zijn betekenis ontdoen en de motivatie en productiviteit ongunstig beïnvloeden. Specialisatie, de opbouw van de hiërarchie, de 'span of control', de eenzijdige uitoefening van het plannen, coördineren en controleren in de moderne onderneming doen afbreuk aan de eigenwaarde, creativiteit en zelfontplooiing bij de arbeidende mens. Het gebrek aan identificatie wordt daarom door deze auteurs toegeschreven aan de organisatievorm van de ondernemingen en niet aan de menselijke natuur. Er schort voor de arbeidende mens iets aan de 'contribution-inducement balance', om de woorden van March en Simon³⁰ te gebruiken. Met deze termen willen zij aangeven, dat de rol van de werknemer in een onderneming wordt bepaald door het in evenwicht zijn van de prestaties die hij moet leveren en de contra-prestaties die daar tegenover staan.

Wordt nu bovenstaande korte weergave van enkele arbeidsmotivatie-theorieën nader bezien dan valt daarin een merkwaardige vicieuze cirkel te onderkennen. Zoals in de aanvang van deze paragraaf is gesteld, wordt tot aan de industriële revolutie de taak rond de persoon gegroepeerd. Hierna wordt echter – en in het bijzonder door toedoen van de klassieke organisatie-theorieën – de persoon op de taak gericht en wordt hij vooral gezien als een 'homo-economicus', die primair wordt gekenmerkt door materiële behoeften.

Het tijdperk van de 'human relations' – en het daaruit voortvloeiende benadrukken van het belang van het leiderschap – brengt naar voren dat de arbeidende mens begiftigd is met bepaalde gevoelens en motieven. Deze stroming laat echter weinig tot uitdrukking komen dat de mens een wezen is dat al beredenerend een bepaalde aanpassing zoekt. Deze aanpassing moet – volgens de meest recente zienswijzen op het terrein van de

arbeidsmotivatie die boven zijn aangehaald – vooral gezocht worden in een beter afstemmen van de huidige organisatievormen op de behoeften van het arbeidende individu. De taak moet dus weer gegroepeerd worden rond het individu, maar nu niet als afzonderlijke opdracht doch als deel van een samenwerkingsproces.

Door alle voornoemde auteurs worden wegen aangegeven om de interesses, doelstellingen, behoeften en gedrag van de organisatie en het individu te integreren, omdat hier zowel de werknemers als de onderneming als geheel mee zijn gebaat. Wight Bakke³¹ introduceert hiertoe de term 'fusion process'. Dit proces omvat twee deelprocessen die tegelijkertijd plaatsvinden als een organisatie en een individu met elkaar in contact komen, n.l. het 'socializing' en het 'personalizing' proces. Met het 'socializing' proces doelt Wight Bakke op de inspanning van de formele organisatie en de informele groepen van werknemers om het individu te vormen op een wijze dat het zichzelf met de formele organisatie of de informele groepen identificeert. Het 'personalizing' proces omvat de inspanningen van het individu die er op zijn gericht de formele organisatie en de informele groep te bewegen het persoonlijke standpunt te erkennen en zich te conformeren aan de gedragingen van het individu, zodat het op deze wijze de kans krijgt om zich te ontplooien in het werk zoals het dit voor zijn zelfrealisering noodzakelijk acht. Beide processen hebben de tendens elkaar te reduceren met als gevolg dat uiteraard nooit één van beide processen het andere proces geheel kan absorberen. Het resultaat waarmee de formele organisatie of de informele groep aan de ene kant en het individu aan de andere kant moet leven, is dan ook het gefuseerde product van beide voornoemde processen. Hoe optimaler deze fusie is, hoe optimaler het voordeel voor de relevante entiteiten zal zijn.

Deze fusie is – zoals boven reeds gesteld – in de ogen van de aanhangers van de klassieke organisatie-theorieën het meest optimaal wanneer aan een aantal fysische en economische behoeften bij de mens wordt voldaan. Voor de 'human-relations'-zienswijze kan van een optimum worden gesproken wanneer aan de sociale behoeften van de mens wordt tegemoet gekomen. Beide richtingen benadrukken dus in het bijzonder de taak-extrinsieke factoren in het werk zoals betaling, arbeidsomstandigheden, omgang met collega's, status, de behoefte aan empathie en groeps-affiliatie.

Dit in tegenstelling tot de auteurs die – zoals is aangetoond – het gebrek aan identificatie bij de werknemers zoeken in de bestaande organisatievorm. Voor hen zijn het primair de taak-intrinsieke factoren in het werk die een optimaal fusieproces kunnen bewerkstelligen. Zij stellen dat de taak van de werkende mens zodanig gestructureerd moet worden dat

hem weer de mogelijkheid wordt geboden tot succes en dus geloof in zijn eigen kunnen, het dragen van verantwoordelijkheid en zelfverwerkelijking in de arbeid.

- ✓ Het benadrukken van factoren in de werksituatie als betaling, secundaire arbeidsvoorwaarden, zekerheid, arbeidsomgeving – de taak-extrinsieke factoren – vraagt van de arbeidende mens een andere oriëntatie op het werk, dan een arbeidssituatie waarin de nadruk wordt gelegd op taak-intrinsieke factoren. Naarmate een lager niveau in de bedrijfshiërarchie wordt bezet, wordt een werksituatie aangetroffen die minder of eenzijdiger bekwaamheden van de werknemer vereist. Hij wordt dan geconfronteerd met een situatie die weinig inbreng van zijn capaciteiten – potentieel verlangt en meer een ‘handelen’ dan een ‘maken’ van hem in de arbeidssituatie vereist.

I.3. DE HYPOTHESE-VORMING

De eerste vraag die thans naar voren komt tegen de achtergrond van bovenstaande, is de vraag of in een onderneming werknemers zijn te onderkennen die overwegend worden gemotiveerd door taak-intrinsieke elementen van het werk en werknemers die primair worden gemotiveerd door taak-extrinsieke factoren.

Nu is in voorgaande paragraaf benadrukt dat bij de werknemers die zich op de laagste treden van de bedrijfshiërarchie bevinden vooral het ‘handelen’ in de werksituatie overheerst, terwijl in de top meer in het bijzonder het ‘maken’ bepalend is voor de arbeidssituatie. In dit onderzoek wordt daarom als hypothese gesteld dat de werknemers die zich op de uitersten van de hiërarchische ladder van de organisatiestructuur in een onderneming bevinden, juist in dit opzicht (taak-extrinsiek – taak-intrinsiek) van elkaar zijn te onderscheiden. Immers afhankelijk van het overheersen van het ‘handelen’ of ‘maken’ in de arbeidssituatie wordt een meer taak-extrinsieke of taak-intrinsieke oriëntatie op het werk bij de werknemers bewerkstelligd.

Om deze reden wordt hier verondersteld dat de ongeschoolde werknemers naar voren zullen komen als personen wier arbeidsmotivatie in het bijzonder wordt gekenmerkt door taak-extrinsieke elementen in het werk. Van de beambten van lager en middelbaar niveau daarentegen wordt aangenomen dat zij in hun werkmotivatie meer taak-intrinsiek georiënteerd zullen zijn. Het hoger kader wordt hier buiten beschouwing gelaten in verband met het kleine aantal.

Bij een vergelijking van beambten en ongeschoolde arbeiders in de werksituatie dringt zich eveneens de vraag op welke van beide groepen werknemers de meeste werksatisfactie beleeft. Een vraag die hiermee inhaerent

verbonden is, is de vraag of er een relatie is te ontdekken tussen werksatisfactie en de mate waarin deze wordt bepaald door taak-extrinsieke of taak-intrinsieke factoren in het werk. In dit opzicht zijn beambten en ongeschooleden immers van elkaar te onderscheiden, zoals hypothetisch is gesteld.

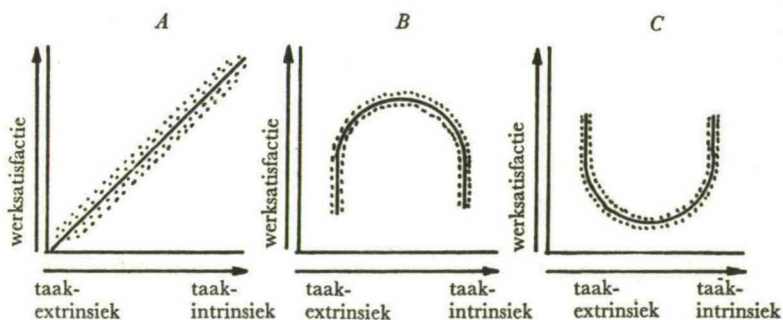
Het begrip werksatisfactie wordt – gezien de overvloed van studies op dit terrein – van essentieel belang geacht. Dit is begrijpelijk omdat werksatisfactie zowel menselijke en theoretische als praktische problemen impliceert. Op de eerste plaats vormt het werk één van de belangrijkste bestanddelen in het dagelijkse leven van de mens. Tengevolge daarvan kan tevredenheid met het werk van grote invloed zijn op het welbevinden van de mens. Verder is werksatisfactie een vrij centraal thema voor de studie van de menselijke voorkeur in het werk. Studie van dit begrip kan om deze reden zeer wel bijdragen tot een nader inzicht in de motivatieleer. Gezien vanuit praktisch oogpunt tenslotte kan worden gesteld dat veel van de bemoeienis in het bedrijfsleven zoals b.v. kadervorming, automatisering en taakverruiming gericht is op de werksatisfactie van de bedrijfsleden en de houding ten opzichte van het werk³².

Aanvankelijk is er van uitgegaan dat de tevredenheid van de werknemers mede bepalend is voor de productie. Naarmate de tevredenheid van de werknemers groter wordt zal de productiviteit toenemen. Dat deze zienswijze enige tijd stand heeft gehouden, kan worden toegeschreven aan de gebrekkige wijze waarop in vele onderzoeken de tevredenheid wordt gemeten. Vaak gebeurt dit zelfs aan de hand van één enkele vraag: 'Bent U tevreden met Uw werk?' of 'Heeft U plezier in Uw werk?'.

Deze gebrekkige operationalisering van het begrip werksatisfactie kan vaak worden teruggevoerd op een onvoldoende begripsbepaling. Het begrip werksatisfactie is n.l. dermate abstract en algemeen dat het niet eenvoudig is om er een afdoende omschrijving van te geven. Tegen deze achtergrond is het begrijpelijk dat er in de verschillende onderzoeken een groot aantal en soms zelfs inconsistente factoren worden gevonden die de werksatisfactie beïnvloeden. Herzberg³³ toont b.v. aan dat in sommige onderzoeken tussen opleiding en satisfactie een negatief verband wordt gevonden en in andere een positief of geen verband. Dit wijst er op dat er bij de bestudering van werksatisfactie rekening mee moet worden gehouden dat de gevoelens van het individu met betrekking tot verschillende aspecten van zijn werk niet absoluut zijn maar relatief en afhankelijk van de beschikbare alternatieven. Zo kan boven een bepaald minimum het verkregen inkomen een bron zijn van satisfactie of dissatisfactie. Het kan dan zelfs irrelevant zijn voor een individu. Dit is afhankelijk van wat voor ander werk wordt betaald, wat andere mensen van gelijke opleiding, bekwaamheid en ervaring ver-

dienen, wat het individu in het verleden heeft verdiend, zijn financiële verplichtingen. De individuele waardenschaal is verankerd in waargenomen alternatieven en de individuele evaluatie van de billijkheid van behandeling zal afhangen van het individuele referentiekader. Werksatisfactie wordt om deze reden hier omschreven als een affectieve toestand, die zich bij het individu voordoet als een functie van de waargenomen kenmerken van zijn werk met betrekking tot zijn referentiekader. Dit referentiekader wordt bepaald zowel door de waargenomen of beschikbare alternatieven van het individu als door individuele variabelen als b.v. opleiding en ervaring op lange termijn en vermoeidheid en irritaties op korte termijn³². Deze definiëring van het begrip werksatisfactie vereist een meetapparaat dat een groot aantal determinanten van dit begrip omvat. Bij de operationalisering van werksatisfactie zal hierop nader worden teruggekomen.

Terugkerend naar het punt van uitgang, waar de vraag is gesteld of er een relatie te ontdekken is tussen werksatisfactie en de mate waarin deze wordt bepaald door taak-extrinsieke of taak-intrinsieke factoren in het werk, worden hier thans drie mogelijkheden nader gezien. Grafisch kunnen deze als volgt worden weergegeven.



In geval A neemt de werksatisfactie lineair toe naarmate de werknemer in zijn werk meer wordt gemotiveerd door taak-intrinsieke elementen. Dit is volgens Herzberg³⁴ de juiste relatie want hij concludeert aan de hand van zijn onderzoekresultaten dat de factoren die te maken hebben met het werk zelf en met het niveau van de functie tot de 'satisfiers' behoren, terwijl factoren die betrekking hebben op de werkomstandigheden en de context van het werk meer het karakter van 'dissatisfiers' hebben. In deze wordt hij impliciet gesteund door Gurin³⁵ en Kornhauser³⁶. Eerstgenoemde wijst er op dat een grotere arbeidsbevrediging

wordt verkregen wanneer deze is afgeleid van 'ego satisfying' werk en dat een meer beperkte en minder intensieve bevrediging in het werk wordt aangetroffen wanneer deze bevrediging in hoofdzaak berust op taak-extrinsieke aspecten. Kornhauser komt op grond van zijn onderzoekresultaten tot de conclusie dat arbeiders die een beroep uitoefenen waarvoor hoog ontwikkelde vaardigheden worden vereist, een grotere mentale gezondheid vertonen dan arbeiders wier werkzaamheden voornamelijk een repetitief karakter hebben.

Dat de relatie tussen werksatisfactie en motivatie mogelijk niet lineair is wordt door de studie van Friedländer³⁷ gesuggereerd. Hij concludeert uit een door hem verricht onderzoek dat er drie soorten werknemers bestaan die door verschillende aspecten van het werk worden gemotiveerd, n.l. door de verhouding met chefs en collega's, door taak-intrinsieke aspecten van het werk en door erkenning door middel van bevordering of vooruitgang. Ginzberg's³⁸ bevindingen wijzen in dezelfde richting. In geval B komt dan ook tot uitdrukking dat de werknemers die noch uitgesproken door taak-intrinsieke, noch uitgesproken door taak-extrinsieke elementen worden gemotiveerd, de meest optimale werksatisfactie hebben.

In geval C wordt weergegeven dat de werksatisfactie van de ongeschoolde werknemers, c.q. van de beambten, hoger zal zijn naarmate zij meer zijn aangepast aan hun werksituatie. Dus hoe hoger hun taak-extrinsieke, c.q. taak-intrinsieke motivatie in het werk is, hoe hoger hun werksatisfactie zal zijn. Daarbij is het mogelijk dat alleen de linkerstijging duidelijk wordt gevonden omdat – om reeds eerder genoemde reden – het hoger personeel niet in dit onderzoek is betrokken en bijgevolg de uiterst rechtse waarden kunnen ontbreken.

Verskillende aspecten met betrekking tot de werkmotivatie en de werksatisfactie zijn nu nader geformuleerd. Bij een vergelijking van beambten en arbeiders is het vervolgens van belang na te gaan welk beeld beide groepen werknemers van elkaar hebben in de werksituatie.

Een voorwaarde voor het hebben van een beeld van een individu of groep door andere individuen of groepen is dat zij in de 'life space' zijn opgenomen van degenen die zich dat beeld vormen. 'Life space' is één van de meest fundamentele begrippen in de veldtheorie van Lewin³⁹. In zijn veldtheorie – die gezien moet worden als een poging om het psychisch krachtenveld in kaart te brengen – benadrukt Lewin steeds de totale situatie, omdat bij hem 'any event is a resultant of a multitude of factors'⁴⁰. Deze totale situatie is slechts een uitgangspunt, want het is de bedoeling om inzicht te verkrijgen in alle determinanten van het gedrag of van het groepsproces, die tezamen de 'life space' vormen⁴¹. Deze

'life space' omvat de factoren in het individu zelf en in de omgeving zoals en in zoverre deze voor hem bestaat. Het is de psychologische belevingsruimte van het individu in hemzelf en in de ruimte buiten hem.

Door het frequente contact dat voornoemde werknemers binnen de ondernemingsstructuur als leiders en geleiden met elkaar hebben, waarbij bovendien nog komt dat voor de ongeschoolde werknemers in principe de mogelijkheid aanwezig is om door te dringen tot de beambtengelingen, zijn zij duidelijk in elkaars 'life space' opgenomen en hebben zij wederkerig een bepaald beeld van elkaar, een beeld met een bepaalde belevingskracht.

Hoe zien deze beelden er nu uit en komen zij met de werkelijkheid overeen? Hypothetisch wordt hier gesteld dat het beeld dat de beampten van de ongeschoolde werknemers hebben in overwegende mate een contra-projectie van de eigen werkmotivatie is, terwijl de ongeschoolde werknemers hun eigen werkmotivatie in overwegende mate projecteren in die van de beampten.

Tot deze veronderstellingen leiden enkele theorieën over het gedrag van meer- en minder-machtigen onderling en ten opzichte van elkaar. Deze theorieën kunnen een verklaring vormen voor deze niveaugevoeligheid van beide groepen, die tot uitdrukking komt in voornoemde projectie en contraprojectie.

Over het begrip 'macht' bestaat in de sociale psychologie een betrekkelijk grote overeenstemming. Doorgaans wordt bij de omschrijving van dit begrip de nadruk gelegd op de mogelijkheid van machtsuitoefening door individuen of groepen op andere individuen of groepen. Zo omschrijft b.v. Lewin⁴² macht als de mogelijkheid 'of inducing forces on another person'.

Hurwitz⁴³ c.s. spreken van 'the ability to influence or determine the fate of another person'. De noodzakelijke component van macht is autoriteit, daar van macht slechts kan worden gesproken wanneer de mogelijkheid tot uitoefening ervan aanwezig is. Zo heeft macht in een bedrijf de betekenis van anderen te laten werken om de doelstellingen van het bedrijf te realiseren. Macht is om deze reden zinvol. Vaak wordt macht in onze sterk gelede maatschappij echter negatief gewaardeerd, in het bijzonder door degenen die onder de macht doorgaan. Voor hen betekent macht in bepaalde mate eenzijdig kunnen beschikken over het doen en laten van anderen. Dit heeft tot onderschatting van deze variabele in wetenschappelijke studies geleid. Een aantal onderzoeken vormen hierop een uitzondering. Enkele op grond daarvan ontwikkelde theorieën over het gedrag ten opzichte van meer- of minder-machtigen zullen worden gebruikt om de onderhavige beeldvorming te verklaren.

Twee theorieën worden hier in het bijzonder van belang geacht, de

'hostility'-theorie van Kelley⁴⁴ en de 'ego defensiveness'-theorie van Hurwitz, Zander en Hymovitch⁴⁵. Zij houden zich n.l. niet alleen bezig met het gedrag van de minder-machtigen ten opzichte van de meer-machtigen, maar ook met het gedrag van de meer-machtigen ten opzichte van de minder-machtigen en van de machtigen onderling, hetgeen van belang is bij een vergelijking van beampten en arbeiders.

Centraal in de 'hostility'-theorie van Kelley staan de mogelijkheden die zowel de meer- als minder-machtigen aanwezig achten tot uitbreiding van hun macht. Wanneer de meer-machtigen de kans lopen om de door hen ingenomen machtsposities te verliezen dan spreken zij hun voorkeur uit voor de leden van hun eigen groepering, omdat zij zich onder dergelijke omstandigheden bedreigd voelen en vijandig staan tegenover de minder-machtigen. Deze laatsten op hun beurt geven eveneens de voorkeur aan de leden van hun eigen groepering wanneer zij de mogelijkheid om hogerop te komen geblokkeerd zien door de in hun perceptie bevoorrechte meer-machtigen.

In de 'ego defensiveness'-theorie wordt getracht een verklaring te geven voor het gedrag van de minder-machtigen ten opzichte van de meer-machtigen en voor het gedrag van de meer-machtigen onderling. Het principe van deze theorie is dat de minder-machtigen de meer-machtigen zien als degenen voor wie het mogelijk is hun behoeften al of niet te bevredigen. Dit geeft de minder-machtigen een gevoel van onbehagen en onzekerheid dat zij trachten te verminderen door contact te zoeken met de meer-machtigen, zich met hen te identificeren en zich als gelijken met hen te percipiëren. Ditzelfde gedragspatroon wordt ook op de hogere niveaus – waar reeds over een bepaalde invloed wordt beschikt – teruggevonden.

De voorkeur van de minder-machtigen voor andere minder-machtigen indien de mogelijkheden tot opklimmen zijn geblokkeerd – zoals in de 'hostility'-theorie naar voren wordt gebracht – contrasteert met de 'ego defensiveness'-theorie van Hurwitz. Hij is van mening dat het door hem beschreven gedragspatroon eveneens van toepassing is op situaties waarin de mogelijkheid tot opklimmen gering is. Voor deze auteurs blijft het bovenomschreven gedrag van de minder-machtigen ten opzichte van de meer-machtigen gehandhaafd, ook onder omstandigheden waarin door Kelley het tegendeel wordt aangetoond. Hier schiet de 'ego defensiveness'-theorie te kort, want zij laat geen plaats voor resignatie. Mulder⁴⁶ spreekt in dit verband van zelfbescherming, een begrip dat hij interpreteert als een opgeven van aspiraties wanneer het streven in de richting van de meer-machtigen wordt geblokkeerd. Het individu bespaart zich dan herhaalde frustraties door af te zien van zijn doel, want onder dergelijke omstandigheden verliest het streven naar macht veel

van zijn werkelijkheidskarakter en wordt dynamisch irreëel. Nuttin⁴⁷ wijst in deze richting als hij opmerkt dat de mens in zijn drang tot het actualiseren van hogere potentialiteiten, hetzij op moreel, intellectueel, sociaal of economisch gebied, ieder ogenblik bewust, dus als persoon, staat tegenover meerdere vormen van persoonlijkheidsrealisatie en tegenover krachten die in verschillende richting werkzaam zijn. De mens volgt niet zonder meer de één-lijnige stuwkracht naar ontplooiing van de levensvormen zoals deze in de 'hostility'-theorie wordt gesuggereerd.

Uitgaande van boven aangehaalde machtstheorieën wordt in deze studie verondersteld dat er zowel bij de minder-machtigen als bij de meer-machtigen een tendens aanwezig is tot het verkleinen en – indien mogelijk – opheffen van de psychologische afstand met de machtigen. Verder dat er bij de machtigen een tendens bestaat om de psychologische afstand met de minder-machtigen te vergroten. Wanneer de minder-machtigen er van overtuigd raken dat het niet mogelijk is om de psychologische afstand met de meer-machtigen te verkleinen of op te heffen, dan zullen zij trachten de psychologische afstand met andere minder-machtigen te verkleinen. Dit geldt eveneens voor de machtigen onderling ten opzichte van de meer-machtigen. De machtigen zullen bovendien de tendens om de psychologische afstand met de minder-machtigen te vergroten nog versterken wanneer zij hun mogelijkheden tot meer macht geblokkeerd zien.

Onder psychologische afstand wordt hier verstaan, *de mate van ongelijkheid die een persoon – wat een bepaalde dimensie betreft – tussen zichzelf en een ander percipieert*⁴⁸.

Om de hier ontwikkelde machtstheorie nader af te stemmen op de te vormen hypothesen kan de theorie van Heider⁴⁹ zinvol worden aangewend. Deze theorie is gebaseerd op een streven naar evenwicht in affectieve-cognitieve systemen. De basisbegrippen die hierbij worden gehanteerd zijn 'sentiment' (gezien als gerichte emotionaliteit, als conatieve factor), eenheid en evenwicht. Het uitgangspunt is een tendens tot evenwicht in 'sentiment and unit relations'⁵⁰. Ook waar een dergelijk evenwicht niet bestaat zal de situatie tenderen naar veranderingen in de richting van een evenwicht.

In zijn theorie onderkent Heider tussen personen en objecten relaties van emotionele aard, L (like) en DL (dislike) en van cognitieve aard, U (unit, hoort bij elkaar) en not U (not unit, hoort niet bij elkaar). Door van Leent⁵¹ wordt in dit verband gesproken van *gevoels- en verbindingsrelaties*. Uitgaande van het feit dat deze relaties gelokaliseerd zijn in een bepaald psychologisch subject kunnen deze relaties positief of negatief zijn. Er bestaat nu een positieve gevoelsrelatie wanneer een psychologisch

subject sentimenten van respect en sympathie koestert tegenover een andere persoon of object. In andere gevallen is de gevoelsrelatie negatief. Van een positieve verbindingsrelatie kan worden gesproken wanneer tussen personen onderling of tussen personen en subjecten een eenheid bestaat, wanneer zij door een psychologisch subject worden gepercipieerd als bij elkaar horend.

Deze twee relatievormen plaatst Heider in twee typen systemen, dyades en triades. Een dyade bestaat uit twee entiteiten, waarvan er één steeds het psychologisch subject is waarin de gevoels- of verbindingsrelaties zijn gelocaliseerd en de ander wordt gevormd door een andere persoon of object. Een dyade is in evenwicht wanneer beide relaties of positief of negatief zijn. Een triade bestaat uit drie entiteiten waarvan – evenals bij een dyade – er één steeds het psychologisch subject is waarin de gevoels- of verbindingsrelaties zijn gelocaliseerd en de andere worden gevormd door een andere persoon en een object of derde persoon. Een triade is in evenwicht wanneer er drie positieve of één positieve en twee negatieve relaties bestaan.

Wat de tendens tot het bereiken van een dergelijke evenwichtstoestand betreft zijn verschillende uitzonderingen aan te voeren. Hiertoe zal in dit verband niet worden overgegaan, daar het aanhalen van de theorie van Heider slechts in het kader van de hypothesevorming dient om meer reliëf te geven aan de eerder beschreven machtstheorieën en de uitzonderingen van dergelijke aard zijn dat ze de hier gemaakte keuze niet storen. Schematisch uitgezet kan de ontwikkelde machtstheorie als volgt binnen de theorie van Heider worden geïnterpreteerd.

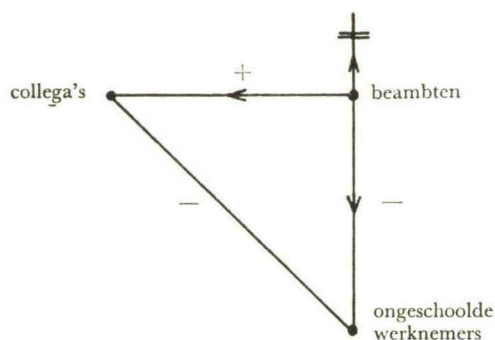
Figuur A



In figuur A wordt links weergegeven dat de beampten – de meer-machtigen – de psychologische afstand met de ongeschoolde werknemers – de minder-machtigen – willen vergroten, dus in termen van Heider een not U-relatie. Rechts wordt uitgebeeld dat de ongeschoolde werknemers de psychologische afstand met de beampten willen verkleinen, dus een U-relatie.

In figuur B wordt – evenals in figuur A – ervan uitgegaan dat de beampten de psychologische afstand met de ongeschoolde werknemers willen ver-

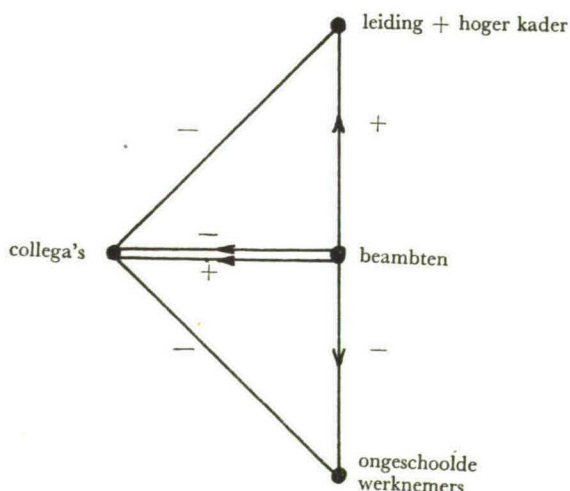
Figuur B



groten. Om nu een evenwicht in de triade te verkrijgen zullen de beambten òf de relatie met hun collega's òf de relatie tussen hun collega's en de ongeschoolde werknemers als een not U-relatie percipiëren. Hier wordt hypothetisch verondersteld dat de beambten de relatie met hun collega's als een U-relatie percipiëren wanneer de ongeschoolde werknemers in de context zijn opgenomen, zoals in deze triade het geval is. Zowel de U-relatie met collega's als de not U-relatie met de ongeschoolde werknemers wordt nog versterkt wanneer de mogelijkheid om hoger op te klimmen is geblokkeerd. In een dergelijke situatie zal de drang tot identificatie met de collega's toenemen. De U-relatie – het bij elkaar behoren – en de not U-relatie – het niet bij elkaar behoren – zijn dan criteria die een substituut vormen voor de promotiebehoeften.

De hier ontwikkelde machtstheorie impliceert verder een ambivalente houding bij de beambten ten opzichte van collega's. Deze ambivalentie staat in afhankelijke relatie tot de tussenpersoonlijke context. In figuur c is dit weergegeven.

Figuur C

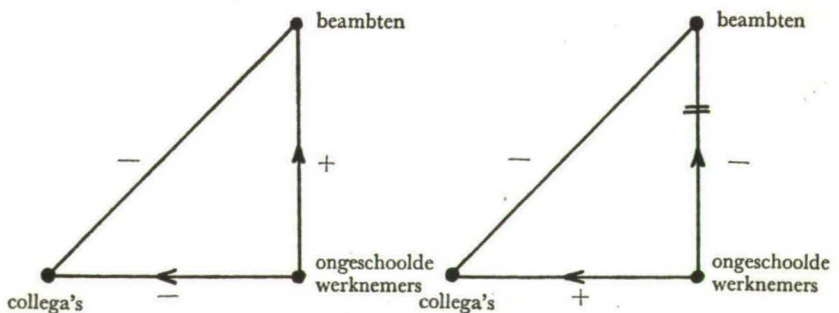


In het bovenste gedeelte van deze dubbele triade wordt tot uitdrukking gebracht dat de beampten de psychologische afstand met collega's willen vergroten indien hun leiding – de meer-machtigen voor de beampten – in de context is opgenomen. De relatie tot collega's wordt dan als een not U-relatie gepercipieerd. In de perceptie samen met de ongeschoolde werknemers – het onderste gedeelte van de triade – worden de collega's echter als een positieve U-relatie gezien.

Deze ambivalente houding van de beampten ten opzichte van collega's kan worden toegeschreven aan het feit dat collega's – indien hun leiding in de context is opgenomen – concurrenten zijn in de wedloop naar een hogere geleding van de pyramidale organisatiestructuur. Wanneer de mogelijkheid tot stijging uitgesloten wordt geacht dan zal echter ten aanzien van collega's van een U-relatie gesproken kunnen worden. De ambivalente houding zal dan verdwijnen doordat onder deze omstandigheden collega's niet meer als concurrenten worden gezien.

In figuur D tenslotte is weergegeven dat de ongeschoolde werknemers de psychologische afstand met de beampten willen verkleinen, een positieve U-relatie. Om evenwicht in de triade te verkrijgen wordt hier verondersteld dat de verhouding tussen de collega's en beampten negatief wordt gezien. Uitzondering vormen de werknemers die geen mogelijkheid meer tot opklimmen aanwezig achten. In dat geval zullen de verschillende relaties zich aftekenen op de wijze zoals rechts in figuur D is aangegeven en dan zal de negatieve U-relatie met collega's in een positieve veranderen.

Figuur D



Het begrip macht, dat thans met behulp van de theorie van Heider meer reliëf heeft gekregen, krijgt in de bedrijfssituatie een nadere concretisering door de positie die in de bedrijfshiërarchie wordt ingenomen. Ongeschoolde werknemers zijn in dit opzicht minder machtig dan beampten. Behoeftte aan macht komt in een bedrijfssituatie tot uiting in

promotiebehoeften want dit betekent onder deze omstandigheden meer invloed, meer prestige, een hoger inkomen, privileges en in feite een groter zelfrespect. Door middel van zijn promotiebehoefte kan een individu in een bedrijfssituatie aan zijn behoefte aan macht concrete vormen geven. Door van Dooren⁵² wordt op deze fundamentele geldingsdrang van de mens gewezen, doordat hij stelt dat de mens door in onze cultuur op te klimmen langs de ladder van allerlei sociale structuren meer betekent, beter geslaagd is, meer waard is in de ogen van de ander en – zich spiegelend aan de waardering van de ander – ook in zijn eigen ogen. Het is telkens een wedloop met een afvalstelsel welke als inzet de meervoudige waarde van een hogere functie heeft, n.l. meer gelegenheid om zich in een grotere bekwaamheid te realiseren, groter gezag en meer invloed op de gang van zaken, hogere maatschappelijke waardering, groter inkomen en vooral gedurende de wedloop zelf de kans om zich als superieur te bewijzen.

Op deze wijze bezien impliceren de promotiebehoeften van het individu een drang naar een grotere invloed binnen de werksituatie, zowel t.o.v. collega's als superieuren. Bij de vorming van de hypothesen is daar in het kader van de ontwikkelde machtstheorie en de theorie van Heider op gewezen. Thans zal dit in de centrale hypothesen nader worden geformuleerd.

I.4. DE HYPOTHESEN

Resumerend kan gesteld worden dat bij de vorming van de hypothesen (I.3.) de onafhankelijke variabele de plaats in de hiërarchie is en dat de afhankelijke variabelen zijn:

- de werkmotivatie
- de werksatisfactie
- het beeld dat beide groepen werknemers van elkaar hebben
- de houding ten opzichte van promotie
- de houding ten opzichte van collega's

Deze variabelen zijn in de volgende hypothesen opgenomen.

Hypothese I

Bij die groep ongeschoolde werknemers, die zich op de laagste hiërarchische niveaus in de ondernemingsstructuur bevinden, wordt de werkmotivatie relatief meer bepaald door taak-extrinsieke factoren in het werk dan bij de beampten.

Hypothese II

De werksatisfactie en de mate waarin deze wordt bepaald door taak-

extrinsieke of taak-intrinsieke factoren in het werk kan op drie verschillende wijzen worden gezien:

- a. de werksatisfactie neemt toe naarmate taak-intrinsieke factoren deze bepalen;
- b. de werksatisfactie is het sterkst bij degenen waar zowel taak-extrinsieke als taak-intrinsieke factoren de werkmotivatie bepalen;
- c. de werksatisfactie is het sterkst bij degenen die een bepaling van de werkmotivatie hebben conform hun plaats in de hiërarchie, zoals in hypothese I is geformuleerd.

Hypothese III

De ongeschoolde werknemers, die zich op de laagste hiërarchische niveaus in de ondernemingsstructuur bevinden, projecteren hun eigen werkmotivatie in overwegende mate in die van de beambtengroepering. Zij beleven deze groep als een geleding waar evenals bij henzelf de taak-extrinsieke aspecten in het werk van overwegend belang zijn.

Hypothese IV

De beambten, die in een onderneming tot het lager en middelbaar kader worden gerekend, geven met betrekking tot de ongeschoolde werknemers een contra-projectie van hun eigen werkmotivatie. In het beeld dat zij van laatstgenoemde groep hebben overheersen de taak-extrinsieke aspecten van het werk, er van uitgaande dat zij zelf meer worden gemotiveerd door taak-intrinsieke aspecten van het werk.

Hypothese V

De tendens bij de ongeschoolde werknemers om hun eigen werkmotivatie in overwegende mate te projecteren in die van de beambten kan worden toegeschreven aan hun promotiebehoeften.

Hypothese VI

De tendens bij de beambten om ten aanzien van de ongeschoolde werknemers in overwegende mate een contra-projectie van de eigen werkmotivatie te geven, kan eveneens worden toegeschreven aan hun promotiebehoeften.

Hypothese VII

Tengevolge van de promotiebehoeften is de houding ten opzichte van collega's bij de beambten ambivalent.

Hypothese VIII

Tengevolge van de promotiebehoeften kan de houding ten opzichte van

collega's bij de ongeschoolde werknemers op twee verschillende wijzen worden gezien:

a. De houding ten opzichte van collega's is tengevolge van de algemene promotiebehoeften positief, indien en op het moment dat de werknemer individuele mogelijkheden voor promotie in het werk niet meer aanwezig acht.

b. De houding ten opzichte van collega's is tengevolge van de algemene promotiebehoeften negatief, indien en op het moment dat de werknemer mogelijkheden voor individuele promotie in het werk wel aanwezig acht.

AANTEKENINGEN

- 1 Argyris, Ch., Mens en organisatie in het bedrijf, Utrecht/Antwerpen 1963, pag. 43 e.v.
- 2 Viteles, M.S., Motivation and Morale in Industry, London 1954, pag. 71.
- 3 Hoof, J.A.P. van, Autonomie en motivatie, Nijmegen 1963, pag. 32.
- 4 Krech, D. and Crutchfield, R.S., Social Psychology. Theory and problems, New York 1948.
- 5 Hoof, J.A.P. van, a.w., pag. 33.
- 6 Herzberg, F., Mausner, B., and Snijdermann, B.B., The motivation to work, New York - London 1959.
- 7 March, J.C. and Simon, H.A., Organizations, New York/London 1958, pag. 53.
- 8 Vuerings, R., Taakstelling in het bedrijf, Leuven 1960, pag. 60.
- 9 Snijder, R.C., A decision-making approach, in: R. Young (Ed.), Approaches to the study of politics, London 1958, geciteerd bij: Hoof, J.A.P. van, a.w. pag. 32.
- 10 Sappenfield, B.R., Personality Dynamics, New York 1956, pag. 45 en 46.
- 11 Vuerings, R., a.w., pag. 62.
- 12 Ryan, Th. A. and Smith, P.C., Principles of Industrial Psychology, New York 1954, pag. 367.
- 13 Hoof, J.A.P. van, a.w., pag. 33.
- 14 Herzberg, F., Mausner, B. and Snijdermann, B.B., a.w., pag. 109.
- 15 Hoof, J.A.P. van, a.w., pag. 59.
- 16 Dooren, F.J.P. van, Aspecten van de industriële sociale psychologie, Utrecht/Antwerpen 1954, pag. 43.
- 17 Dooren, F.J.P. van, a.w., pag. 61.
- 18 Dooren, F.J.P. van, a.w., pag. 50 e.v.
- 19 Rottier, A.C.J. en Nuyens, F.J.C.J., De beampte in onderneming en maatschappij, Amsterdam 1951.
- 20 Dooren, F.J.P. van, a.w., pag. 55.
- 21 Taylor, F.W., Principles of Scientific Management, New York 1947, pag. 5.
- 22 Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1947.
- 23 Bennis, W.G., Keeping Informed, in: Harvard Business Review, jan./febr. 1961, pag. 28.
- 24 Lewin, K., Lippitt, R. and Whyte, R.K., Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates', aangehaald in: De psychologie van het sociale leven, Oldendorff, A. Utrecht 1956.
- 25 Drucker, P., Management in de praktijk, Bussum 1957, pag. 114.
- 26 Likert, R., New Patterns of Management, New York 1961.
- 27 Mc. Gregor, D., De menselijke kant van het ondernemen, Alphen aan de Rijn 1963.
- 28 Leavitt, H.J., Managerial Psychology, Chicago 1958, pag. 170.

- 29 Argyris, C., The Organization. What makes it healthy?, in: Harvard Business Review 1958, pag. 107 - 116.
- Understanding organizational behavior, New York/London 1960.
- Interpersonal competence and organizational effectiveness, New York/London 1962.
- The integration of the individual and the organization, in: G.B. Strother, Social Science approaches to business behavior, 1962.
- Integrating the individual and the organization. New York/London 1964.
- 30 March, J.C. and Simon, H.A., a.w.
- 31 Whight Bakke, E., The function of management, in: Human Relations and Modern Management, Amsterdam 1958.
- 32 Smith, P.C., Cornell Studies of Job Satisfaction I (ongepubliceerd).
- 33 Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. and Capwell, D.F., Job Attitudes: Review of Research and opinion, Pittsburgh 1957, pag. 15 en 16.
- 34 Herzberg, F., Mausner, B. and Snijdermann, B.B., a.w.
- 35 Gurin, G., Veroff, J., Feld, Ch., Americans view their mental health, New York 1960.
- 36 Kornhauser, A., Mental health of factory workers, in: Hum. org., 1962, pag. 43 - 47.
- 37 Friedländer, F., Underlying sources of job satisfaction, in: Journal of Appl. Psych., vol. 47, no. 6, 1963.
- 38 Ginzberg, E., Ginsburg, S.W., Axelrad S. and Herma, J.L. Occupational Choice, New York 1951.
- 39 Lewin, K., Field theory in social science, London, 1951.
- 40 Lewin, K., a.w., pag. 44.
- 41 Leent, J.A.A. van, Sociologie, psychologie en sociale psychologie, Arnhem 1964, pag. 135.
- 42 Lewin, K., a.w., pag. 40 en 335 e.v.
- 43 Hurwitz, J.I., Zander, A.F. and Hymovitch, B., Some effects of power on the relations among group members, in: Cartwright, D. and Zander, A., Group Dynamics, New York 1956, pag. 483 - 492.
- 44 Kelley, H.H., Communication in experimentally created hiërarchies, in: Hum. Rel., vol. 4, 1951, pag. 39 - 56.
- 45 Hurwitz, J.I., Zander, A.F. and Hymovitch, B., a.w., 1956.
- 46 Mulder, M., a.w., pag. 66.
- 47 Nuttin, J., Psychoanalyse en spiritualistische opvatting van de mens, Utrecht 1952, pag. 202 e.v.
- 48 Mulder, M., a.w., pag. 65.
- 49 Heider, F., The Psychology of Interpersonal Relations, New York 1958.
- 50 Heider, F., a.w., pag. 207.
- 51 Leent, J.A.A. van, Sociale Psychologie in drie dimensies, Utrecht/Antwerpen 1961 pag. 124.
- 52 Dooren, F.J.P. van, Spanning in de top, in: Soc. wet., jrg. 5, no. 4, 1962, pag. 247 e.v.

HOOFDSTUK II/HOUDINGEN

II.1. THEORETISCHE ACHTERGROND VAN HET BEGRIIP HOUDING

Het begrip houding is in deze studie van centraal belang omdat het hier in wezen een onderzoek naar houdingen betreft. Een nadere bezinning op de betekenis en de draagwijdte van dit begrip kan in dit verband dan ook niet worden gemist.

Er zijn vele boeken en referaten over houdingen geschreven en het is bijgevolg niet mogelijk om deze hoeveelheid – zelfs niet bij benadering – hier weer te geven. Er zal daarom worden volstaan met een uiteenzetting voor zover deze relevant is voor het onderhavige onderzoek.

Thomas en Znaniecki¹ zijn de eersten geweest die in een onderzoek een veelvuldig gebruik hebben gemaakt van dit begrip, toen zij in 1918 hun studie publiceerden over de aanpassing van Poolse emigranten in de Verenigde Staten. Sederdien is dit begrip op velerlei wijzen gebruikt, zodat bij het doornemen van de literatuur over dit onderwerp een confrontatie met een ondoorzichtig labyrint van definities onvermijdelijk is. Het is daarom niet de aangewezen weg om een korte verhandeling over het begrip houding met een definiëring van dit begrip te beginnen, daarvoor is deze materie te complex en te onoverzichtelijk. Een meer geëigende weg is het ordenen van een aantal verschillende benaderingsvormen om op die manier te kunnen verklaren wat het begrip houding inhoudt en hoe het is gestructureerd. Met een nadere definiëring van dit begrip – in dit verband vooral operationeel toegespitst – kan deze uiteenzetting dan worden afgesloten.

Eén benaderingsvorm van houdingen gaat uit van de invloed van de situatieve context waarbinnen houdingen optreden. Auteurs die deze benaderingswijze voorstaan zijn b.v. Mead² en Newcomb³. Eerstgenoemde concludeert dat de verschillen in houding ten opzichte van huwelijk, gezin en opvoeding tussen Noord-Amerika en Samoa, kunnen worden teruggevoerd op verschillen in cultuurpatronen. Newcomb schrijft de wijziging in houding van studenten aan de universiteit van conservatief naar niet-conservatief toe aan de mate waarin studenten zich identificeren met de universitaire gemeenschap.

De basis van deze benadering wordt gevormd door de zienswijze dat ieder mens vanaf zijn jongste kinderjaren wordt geconfronteerd met begrippen en classificaties, die voor hem een referentiekader vormen met betrekking tot de gemeenschap waarin hij leeft. Zij vormen zijn houding en bepalen als het ware wat hij zal zien, horen, denken en doen.

In het steeds wisselende 'psychological field' – aldus Krech en Crutchfield⁴ – zorgen zij er voor dat de mens de wereld om zich heen toch steeds als de eigen vertrouwde omgeving blijft waarnemen. De verschillen in houding ten opzichte van hetzelfde object, uitmondend in persoonlijke selectie en fixatie op grond van individuele persoonlijke relevantie, worden hier teruggevoerd op het cultuur-historische en sociaal-economische patroon waarin de houdingen zich voordoen.

De situatieve gestructureerdheid is echter ontoereikend om het bestaan en ontstaan van houdingen te verklaren. Eenieder kan dagelijks ervaren dat een gegeven situatie binnen dezelfde situatieve context bij verschillende mensen niet steeds dezelfde reactie oproept. Het begrip houding – aldus Brown⁵ – veronderstelt een hypothetische geestelijke structuur teneinde te kunnen verklaren wat er tussen stimulus en reactie plaatsvindt en wat er de oorzaak van is dat de stimulus op die bepaalde wijze wordt ondergaan.

2 Een tweede benaderingswijze van het begrip houding wordt dan ook gekenmerkt door het zoeken naar de samenhang tussen bepaalde persoonlijkheidskenmerken en bepaalde houdingen. Een voorbeeld hiervan vormt het onderzoek van Adorno⁶ c.s. In deze studie wordt o.a. de anti-semitische houding toegeschreven aan het autoritaire persoonlijkheidsbeeld.

Opvallend is echter dat Adorno het ontstaan van een dergelijk type weer terugvoert tot de opvoeding in de jeugd, zodat ook hij weer refereert aan de situatieve context, i.c. de opvoedingssituatie. Door van Veldhoven⁷ wordt terecht geconstateerd dat het niet mogelijk is bij de genese van het begrip houding de situatieve en individueel typologische factoren op absolute wijze tegenover elkaar te stellen.

3 x Beide voornoemde benaderingswijzen zien het verschijnsel houding als een verwijzing naar de uiterlijke, respectievelijk innerlijke situatie van de mens. De derde en laatste benaderingswijze die hier zal worden aangehaald legt in het bijzonder de nadruk op de inhoudelijke structuur van het begrip houding. Vertegenwoordigers van deze richting zijn b.v. Krech, Crutchfield⁸ en Katz en Stotland⁹. Bij deze laatsten is de houding niet een min of meer geïsoleerde uiterlijke of innerlijke 'organisatie' van situaties of persoonlijkheidskenmerken, maar meer een neiging of predispositie van het individu om een object op een bepaalde wijze te beoordelen.

In de inhoudelijke structuur van het begrip houding worden, behalve door voornoemde, nog door verschillende andere auteurs⁹ drie componenten onderscheiden, te weten een affectieve, cognitieve en gedragscomponent. De cognitieve component is gebaseerd op de kennis ten aanzien van een bepaald object. Deze kennis wordt bepaald door de wijze waarop ze is

opgenomen, geselecteerd en verwerkt door het individu. De affectieve component omvat het gevoelselement en bestaat uit een positieve of negatieve evaluatie van een object. Katz en Stotland achten deze component van centrale betekenis voor het begrip houding. De gedragscomponent tenslotte, is de tendens bij de mens om zich niet alleen op een bepaalde wijze, maar ook positief of negatief ten aanzien van een object te gedragen. Dit gedrag behoeft niet steeds concreet waarneembaar te zijn, daar deze component – zoals het woord ‘tendens’ reeds aangeeft – slechts een bepaalde georiënteerdheid is ten aanzien van een object. Benamingen als handelingscomponent of dynamische component¹⁰ worden daarom hier met betrekking tot gedragscomponent minder juist geacht, omdat deze te veel het positief of negatief waarneembaar gedrag van deze component benadrukken.

Bij de beschrijving van houdingen – in het bijzonder wat de operationalisering betreft – heeft het verbale aspect van de gedragscomponent, het ‘taalgedrag’, steeds grote aandacht verkregen. Sommige auteurs¹¹ zijn zelfs tot de conclusie gekomen dat ‘houding’ en ‘opinie’ praktisch synoniem zijn. Hoewel opinies dikwijls houdingen weerspiegelen, is hetgeen de mens zegt en denkt niet steeds in overeenstemming met wat hij doet. Houding gelijk stellen aan opinie kan daarom worden gezien als een eenzijdige belichting van de gedragscomponent.

Krech en Crutchfield¹² zien houdingen als de duurzame organisatie van motivatie-, emotionele-, waarnemings- en kennisprocessen met betrekking tot een of ander referentiekader van het individu. Structureel-inhoudelijk bezien, wijkt deze zienswijze niet sterk af van die van Katz en Stotland. Dat Krech en Crutchfield van processen en niet van componenten spreken komt voort uit het feit dat zij het menselijk gedrag willen bezien vanuit zijn structuur en zijn dynamische geaardheid.

De mate waarin de genoemde afzonderlijke componenten of processen in een houding zijn ontwikkeld kan aanzienlijk verschillen. Analytisch gezien zijn een groot aantal ‘mengverhoudingen’ mogelijk. Er zijn houdingen die een zeer gedifferentieerde cognitieve verwerking impliceren en slechts weinig gedragslading bezitten. Het is echter eveneens mogelijk dat een sterke affectieve evaluatie gepaard gaat met een weinig gedifferentieerde cognitieve component. Ook kan de geneigdheid tot uiting geven aan de waarderingshouding sterk of gering zijn¹³.

Rosenberg¹⁴, die zich in het bijzonder heeft bezig gehouden met de relatie tussen de cognitieve en affectieve componenten in de structuur van houdingen, noemt een houding waarin een van beide componenten niet is ontwikkeld een pseudo-houding, die nooit duurzaam kan zijn en na verloop van tijd verdwijnt of opgaat in een nabijliggende houding. Houdingen maken n.l. meestal deel uit van grotere gehelen – waarden-

systemen – en worden psychologisch gestructureerd overeenkomstig verwantschap van component.

Dit wijst erop dat houdingen een bepaalde stabiliteit hebben, dat zij zich tegen verandering verzetten, zelf-conserverend zijn, in groter verband harmonisatie-verschijnselen vertonen en inconsistenties trachten uit te bannen¹⁵.

Hoe verandering van houdingen tot stand komt is een gecompliceerde aangelegenheid. Krech, Crutchfield en Ballachey¹⁶ maken een onderscheid tussen congruente en incongruente verandering van houdingen. Onder congruente verandering van een houding verstaan zij het versterken van een bestaande negatieve of positieve houding. Zo is b.v. het veranderen van een milde anti-provo-houding in een sterke anti-provo-houding een congruente verandering. Een incongruente verandering van houdingen daarentegen wordt door hen gezien als een verandering die volkomen tegengesteld is aan de oorspronkelijke houding. Wanneer b.v. een pacifistische organisatie erin slaagt een pro-militaristische houding te wijzigen in een anti-militaristische, dan kan worden gesproken van een incongruente verandering. Bij congruente verandering van houdingen is dus de richting van de verandering congruent met het teken van de bestaande houding, terwijl bij incongruente verandering een verandering van het teken (van negatief naar positief of omgekeerd) of een vermindering in de bestaande dosis positiviteit of negativiteit plaatsvindt.

Krech, c.s.¹⁶ stellen – hoewel, zoals zij zelf opmerken de evidentie daarvoor nogal schaars is – dat congruente verandering van houdingen gemakkelijker is te bewerkstelligen dan incongruente en dat congruente verandering eerder wordt bereikt naarmate de houding ten dienste staat van meer behoeften, meer gerelateerd is aan centrale waarden voor het individu, en meer extreem, multiplex, consistent, geïnterrelateerd en consonant is.

Verandering van houdingen – zowel congruente als incongruente – is afhankelijk van drie hoofddeterminanten¹⁶:

- de kenmerken van de bestaande houding, zo zijn b.v. extreme houdingen minder voor verandering vatbaar dan niet-extreme;
- de persoon van het individu, waarbij b.v. factoren als intelligentie, cognitieve behoeften en de tendens tot zelfverdediging een rol spelen;
- de groepsaffiliaties van het individu, waarbij ervan wordt uitgegaan dat houdingen die de normen van een groep weerspiegelen in hoge mate resistent zijn.

Samenvattend kan worden gesteld dat ondanks de vele vormen die een houding kan aannemen – gegeven door het anders zijn van ieder mens, van iedere situatie en van de interactie tussen mens en situatie – iedere

houding in zijn geabstraheerde vorm een houding en verhouding tot een bepaald object is, met een structuur waarin drie processen of componenten worden verondersteld. Het is een complex geheel van verstandelijke en gevoelsmatige gerichtheden ten aanzien van een object onder invloed van een diversiteit van motivatiepatronen, welke een fixatie inhoudt ten aanzien van stereotype gegevenheden. In werkelijkheid komen zij veel genuanceerder voor dan in bovenstaand stramen is weergegeven.

De processen die een houding bepalen spelen zich grotendeels af op genotypisch niveau. De houding zelf echter is een gedragsfacet dat alleen op phenotypisch niveau geobserveerd kan worden. Daar wordt een houding eerst observeerbaar en toegankelijk voor wetenschappelijk onderzoek. Hiermede dient zich de problematiek aan van de operationalisering van houdingen.

II.2. DE OPERATIONALISERING VAN HOUDINGEN

In contrast met de diversiteit in definiëringen van het begrip houding staat de opvallende overeenkomst met betrekking tot dit begrip, wanneer er mee wordt gewerkt in research-procedures. Campbell¹⁷ schrijft dit toe aan ... 'definitional attempts which conformed explanations of the phenomena with the process of pointing to the phenomena.' Als voorbeeld van een 'pointing' definitie haalt Campbell een formulering van Green¹⁸ aan, waarin deze de houdingen van een individu ziet als een voortdurend beeld van consistente reacties met betrekking tot een aantal sociale verschijnselen.

De aandacht wordt in deze definitie speciaal gericht op een karakteristiek die aan elke meting van houdingen ten grondslag ligt. Wanneer n.l. aan een proefpersoon vragen worden gesteld met betrekking tot een speciaal verschijnsel, dan vloeien zijn antwoorden voort uit een algemene grondinstelling ten opzichte van dat verschijnsel. Immers het verschijnen van een houding op phenotypisch niveau in de vorm van concreet, uitwendig waarneembaar gedrag is uiteindelijk afhankelijk van de intrapersonlijke gerichtheid op genotypisch niveau. Een houding is eerst op phenotypisch niveau toegankelijk voor wetenschappelijk onderzoek omdat zij dan als genotypisch gegeven is te observeren. Bij het meten van observaties dient de onderzoeker zich derhalve steeds te realiseren dat de gemeten observaties uitingen zijn van een latente hypothetische en niet op dezelfde wijze onderzoekbare achtergrond.

Dit karakter van houdingen wordt o.a. naar voren gebracht door van Veldhoven¹⁹ die erop wijst dat een houding geen zelfstandige entiteit is, maar een modaliteit binnen het totale psychische functioneren, een

latente variabele, waartoe op grond van abstractie wordt besloten. Ook Green²⁰ hangt deze mening aan. Voor hem is een houding – evenals een groot aantal andere psychologische variabelen – veeleer een hypothetisch of latente variabele, dan een direct te observeren variabele. Dit begrip verwijst niet naar een bepaalde specifieke handeling of een bepaald antwoord, maar naar een abstractie van een groot aantal gerelateerde handelingen of antwoorden. Lazarsfeld²¹ en Eysenck²² benadrukken eveneens het latente karakter van een houding, wanneer zij respectievelijk spreken van een ‘underlying concept’ en ‘a hypothetical construct or an intervening variable’.

Dit latente karakter van een houding stelt aan de research de eis tot operationalisering, want de operationele definiëring is het middel om de inhoudelijke eigenheid van de houding op genotypisch niveau te verbinden met observaties. Dit operationaliseren zal dus moeten geschieden op het vlak van het concrete, waarneembare gedrag waarin het houding-aspect zal doorklinken. Dit gedrag kan zich voordoen in allerlei vormen zoals uitingen, bewegingen, handelingsmotoriek en taalgedrag. Om tot een juiste operationalisering te komen, zal een zo verantwoord mogelijke selectie gedaan moeten worden uit de veelheid van deze gedragingen.

Opmerkelijk is dat verbaal gedrag veel meer dan andere gedragsvormen uitgangspunt is geweest voor het operationaliseren van houdingen. Dit zal waarschijnlijk veroorzaakt worden door het feit dat verbaal materiaal gemakkelijker toegankelijk is voor systematische observatie, descriptie, analyse en classificatie, dan niet-verbaal waarneembaar gedrag. Deze benaderingswijze heeft echter ongetwijfeld nadelen, omdat niet de gehele structuur van de houding – zoals in de voorafgaande paragraaf beschreven – op deze wijze adequaat wordt geoperationaliseerd. Bovendien is de mogelijkheid niet uitgesloten, dat achtereenvolgens een afname van klemtoon te zien is via cognitieve naar affectieve component ten nadele van de gedragscomponent.

- ✕ De door middel van verbale informatie verkregen gegevens worden globaal gezien op twee manieren verwerkt: *a.* descriptie-fanalytisch, waarbij de inhoud van de interviews systematisch wordt gerangschikt – een voorbeeld hiervan is de z.g. ‘contentanalysis’ van Berelson²³ – en *b.* met behulp van verwerkingsprocedures, die op wiskundige grondslagen zijn gebaseerd en waarbij de verkregen gegevens in een kwantitatief kader worden ondergebracht.

Bij deze laatste methoden worden volgens regels aan observaties getallen toegekend²⁴. Wanneer met deze kwantitatieve tekens volgens de regels van de wiskunde wordt gemanipuleerd, dan wordt hieruit nieuwe informatie over de verschijnselen verkregen, omdat de eigenschappen van

de waargenomen verschijnselen – voor wat betreft hun onderlinge betrokkenheid – gerangschikt worden overeenkomstig de mathematisch logische systemen.

De wiskundige behandeling van psychologische gegevens dient met name vergezeld te gaan van een voortdurend in acht nemen van de mate van gelijkvormigheid tussen de gedragsgegevens en hun wiskundige voorstelling.

De theorie van het meten omvat een geheel van afzonderlijke theorieën, die elk betrekking hebben op een bepaald niveau van meten. Stevens²⁵ onderscheidt vier niveaus, t.w. de nominale, de ordinale, de interval- en de ratiometingen.

Op het laagste niveau – het nominale – worden getallen alleen maar gebruikt om verschijnselen te classificeren. Getallen zijn dan symbolen voor de klassen waarin een geheel van verschijnselen is ingedeeld. Binnen dezelfde klasse zijn de verschijnselen gelijk (b.v. boeken), verschijnselen uit verschillende klassen zijn ongelijk (b.v. boeken en planten). Is het nu mogelijk om verschijnselen volgens rangorde van 'minder naar meer' ten opzichte van een bepaald aspect te ordenen, dan komen zij terecht op ordinaal meetniveau (b.v. rangorde naar intelligentie). In vergelijking met het ordinale meetniveau is op intervalniveau niet alleen de rangorde bekend maar ook de onderlinge afstand, d.w.z. de relatieve waarden tussen de getallen zijn op dit niveau gegeven (b.v. één meter langer). Op rationiveau wordt de onderlinge vergelijkbaarheid van de verschijnselen nog aan een gefixeerd uitgangspunt gerelateerd, aan het z.g. nulpunt (b.v. 30 en 45 jaar).

Wanneer – zoals in dit onderzoek – gekozen wordt voor een verwerkings-procedure op mathematische grondslagen, dan moet ten aanzien van de operationalisering niet alleen rekening worden gehouden met de eisen welke uit het niveau van meten voortvloeien, maar dan moet ook getracht worden een compromis te vinden tussen de eis die een valide selectie stelt en de eisen van de te gebruiken research-techniek. Wordt in dat verband uitgegaan van de eis die de research-techniek stelt en wordt de vragenlijst als methode gehanteerd, dan zal meestal een vorm van concreet gedrag worden gekozen die zich het beste leent voor deze techniek, n.l. het verbale gedrag. Tegen de achtergrond van de eenzijdigheid van verbale benadering bij meting van houdingen wordt de kwestie van de validiteit tweevoudig gesteld. Het verbale gedrag wordt indicatief verondersteld voor het 'werkelijke' gedrag en dit 'werkelijke' gedrag weer indicatief voor de onderliggende houding. Dit stelt extra eisen aan de validiteit van de instrumenten. Zij dienen relatief ongevoelig te zijn voor toevals-invloeden tijdens de meting en op valide wijze een schatting te geven van de te meten houdingen.

✓ III | Onder validiteit wordt hier verstaan de mate waarin een bepaalde meet-techniek in werkelijkheid meet wat zij voorgeeft te meten. Tot op heden is het beslist niet zó, dat één methode de meest geëigende is voor de operationalisering van een bepaald begrip. Op grond hiervan zal daarom steeds moeten worden gezocht naar een methode van onderzoek die het beste tegemoet komt aan de eisen van het validiteitsprobleem.

Cook en Selltitz²⁶ – die onderzoek naar houdingen verrichten – stellen dat een oplossing van dit probleem gelegen is in het hanteren van een aantal verschillende benaderingsmethodieken. Zij pleiten ervoor om op zeer verschillende wijze in de vorm van beoordelingen, observatiegegevens en testuitslagen de gehanteerde begrippen operationeel vast te leggen. Door vergelijking van deze operationalisering en kan dan worden nagegaan welke operationalisering het beste voldoet. Kortom, zij willen zoveel mogelijk de operationalisering variëren onder gelijkhouding van het relevante kenmerk van de situatie of de relevante dispositie van de persoonsstructuur. Het is daarbij niet nodig dat alle ‘variabelen’ in de uiteindelijke schaal worden opgenomen. In het onderhavige onderzoek zijn deze om praktische redenen beperkt tot verbaal gedrag, voor zover de operationalisering met deze variabele correct blijkt. Op deze wijze is de kans kleiner dat de vorm van aanbidding, het verstrekken van antwoorden die geen of weinig relatie vertonen met de inhoud van de variabelen of het willen geven van een sociaal aanvaardbaar geacht beeld van zichzelf door de proefpersonen, bepalend is voor de antwoorden. Cook en Selltitz prefereren de multiple-indicator-methode omdat ‘if validly distinguished, a dispositional concept has, by its very nature, a wider range of situational relevance – including projectability into relatively novel situations – than a simple descriptive concept equating attitude with behavior in specified situations’.

Cook en Selltitz vinden steun voor hun zienswijze bij Lazarsfeld²⁷ in zijn discussie over het ‘latent structure analysis’. Hij wijst erop, dat er waarschijnlijk een relatie bestaat tussen een bepaalde variabele en de karaktertrek die er aan ten grondslag ligt waarvan de variabele is afgeleid. Nu veroorzaakt een bepaalde karaktertrek niet onveranderlijk hetzelfde gedrag en om die reden wijst Lazarsfeld erop dat er tengevolge daarvan een bepaald gebrek aan samenhang gevonden zal worden tussen verschillende methoden van meting en een hypothetisch veronderstelde karaktertrek. Hij ziet het daarom als een principiële taak van de onderzoeker, om verschillende methoden te combineren tot een ‘index’ die beschouwd kan worden als de beste gevolgtrekking die uit een veelvoud van empirische operationalisering en met betrekking tot een bepaalde karaktertrek gemaakt kan worden.

Als een dergelijke ‘index’ kan de multitrait-multimethod matrix van

Campbell en Fiske²⁸ worden gezien. Zij stellen eveneens dat het, bij het meten van karaktertrekken met betrekking tot de validiteitsvraag, nuttig is, meerdere karaktertrekken en meerdere methoden in het onderzoek op te nemen. Door een wijze van onderzoek waarbij systematisch alle methoden voor alle karaktertrekken worden gebruikt, is het immers mogelijk – aldus deze auteurs – om inhaerent aan de methoden verbonden onvolkomenheden uit te sluiten of op zijn minst te constateren. Wordt een bepaalde karaktertrek met twee verschillende methoden gemeten – dus methoden die onafhankelijk zijn van elkaar – en worden de resultaten met elkaar gecorreleerd, dan dient deze correlatie hoger te zijn dan het resultaat bij twee verschillende karaktertrekken die met dezelfde methode worden gemeten. Blijkt dan, dat de resultaten van de meting van twee verschillende karaktertrekken met behulp van dezelfde methode, geen hogere correlatie geven, dan is een onregelmatigheid gesignaleerd. In de multitrait-multimethod matrix worden de resultaten van de meting van alle karaktertrekken met behulp van alle gehanteerde methoden met elkaar gecorreleerd. Door de overzichtelijkheid die een matrix biedt, kunnen in de multitrait-multimethod matrix de verschillende soorten correlatiecoëfficiënten zodanig worden gegroepeerd, dat een visuele inspectie mogelijk is, aldus Campbell en Fiske. Zij zien in de onafhankelijkheid van de methoden en de overeenkomst in scores de voorwaarden voor (begrips)-validiteit: 'validity is represented in the agreement between two (or more) attempts to measure the same thing(s) through maximally different methods'²⁹. In de bewoordingen van De Groot³⁰ betekent dit: 'in hoeverre blijkt de variabele een adequate representant te zijn van wat met het begrip en zijn instrumentele realisering wordt beoogd?'.

Validiteit in deze vorm noemen Campbell en Fiske convergerende validiteit. In tegenstelling tot wat normaal als voldoende wordt beschouwd, besteden zij ook aandacht aan de divergerende validiteit en gaan zij na op welke wijze hetgeen met de variabelen niet wordt beoogd ook niet wordt gerepresenteerd. Dat het bepalen van deze divergerende validiteit niet overbodig is, kan aangetoond worden aan de hand van een onderzoek van Wiegersma³¹. Het verband dat hij vindt tussen de score van de mechanische leesvaardigheidstest en het schoolcijfer voor lezen, is inderdaad een indicatie die doet vermoeden dat de operationalisering niet onjuist is. Het bezwaar tegen deze werkwijze is echter dat niet wordt aangetoond dat de gestelde operationalisering de juiste is, m.a.w. dat adequaat wordt gerepresenteerd, hetgeen wel en hetgeen niet wordt beoogd. Voor de gevonden correlatie zijn immers naast de verklaring van de onderzoeker nog wel andere mogelijk, b.v. dat leescijfer en mechanische leesvaardigheid intelligentie als gemeenschappelijke oorzaak

hebben in plaats van leesvaardigheid. Doordat de divergerende validiteit niet is bepaald, is het zeer goed mogelijk de operationalisering van het begrip niet te accepteren en zich te onttrekken aan de resultaten van het onderzoek.

Eenzelfde bezwaar kan worden aangevoerd met betrekking tot de operationalisering van het begrip 'zelfrealisering' bij Mulder³². Hij operationaliseert dit begrip als het zelf maken van de probleemoplossing. Het probleem bestaat hierbij voornamelijk uit het verkrijgen van informatie van anderen, naast het ordenen van deze informatie. De zelfrealisatieconditie verschilt nu van de conditie met geen zelfrealisatie, doordat in het eerste geval de persoon de ordening zelf kan aanbrengen en in het tweede geval niet. In beide gevallen moet de persoon evenveel moeite doen om de informatie, c.q. probleemoplossing, te verkrijgen. Mulder vindt dan ook geen verband tussen 'zelfrealisatie' en 'satisfactie', dit in afwijking van de theorieën van b.v. Horney en Argyris. Dit resultaat kan echter weinig overtuigend zijn bij de operationalisering van 'zelfrealisatie' op de wijze zoals Mulder doet, want het is geen verantwoorde selectie uit de vele concrete gedragingen met betrekking tot dit begrip. Het bepalen van de divergerende validiteit is ook hier achterwege gelaten.

Op grond van bovenstaande overwegingen zal daarom in dit onderzoek zowel de convergerende als de divergerende validiteit worden onderzocht van de variabelen waarmee de begrippen worden geoperationaliseerd. In het model van de multitrait-multimethod matrix vereist de convergerende validiteit, dat de correlaties tussen de resultaten die verkregen zijn met behulp van verschillende methoden bij het meten van hetzelfde begrip, significant van nul verschillen en voldoende groot zijn om verder onderzoek aan te moedigen. De divergerende validiteit vereist in de eerste plaats dat de correlaties tussen twee methoden die een bepaald begrip meten, hoger zijn dan de correlaties tussen een bepaald begrip en een ander dat door middel van een derde methode is gemeten. Verder vereist de divergerende validiteit dat de correlaties tussen twee methoden die hetzelfde begrip meten, hoger zijn dan de correlaties van dat begrip met andere begrippen die gemeten zijn met behulp van dezelfde methode. De laatste eis die de divergerende validiteit stelt, is dat de patronen van de correlaties tussen de variabelen gelijk zijn binnen en tussen de methoden.

Om aan te tonen dat de hier gebruikte variabelen inderdaad empirisch voldoen aan de eisen van convergerende en divergerende validiteit, zullen in dit onderzoek verschillende methoden worden toegepast. Deze methoden zullen gestandaardiseerde vragen, triadische vergelijkingen en rangorden zijn. Het onderzoek naar de convergerende en

divergerende validiteit zal in tegenstelling tot Campbell en Fiske niet door visuele inspectie worden uitgevoerd, maar met behulp van de iteratieve clusteranalyse van Boon van Ostade³³. Hierop zal in hoofdstuk III nader worden teruggekomen.

B 11 Naast de eisen ten aanzien van de overeenstemming tussen de nominale en de operationele definities – de validiteit – en het niveau van meten is ook de betrouwbaarheid van het geselecteerde gedrag relevant. Onder betrouwbaarheid wordt hier verstaan de vraag of de gebruikte meet-uitkomsten de werkelijkheid voldoende nauwkeurig weergeven. Deze betrouwbaarheid is afhankelijk van de consistentie van de uitingen. Redelijkerwijze moet verondersteld kunnen worden dat de ondervraagde geen reden heeft een ander gedrag te vertonen of andere opinies te geven dan die welke zijn houding vertegenwoordigen. De ervaring heeft echter geleerd dat dit niet steeds het geval is. Toevallige bijkomstige factoren doen deze consistentie verminderen. Hierdoor wordt ook de betrouwbaarheid ondergraven. In deze studie zal worden gestreefd naar een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid door de operationalisering en zo gunstig mogelijk te construeren.

Op aspecten als de ondubbelzinnigheid van de gebruikte variabelen en voldoende differentiërend vermogen zal in hoofdstuk IV nader worden teruggekomen, omdat het in dat verband mogelijk is beide aspecten in het kader van de samenstelling van de vragenlijst met enkele voorbeelden toe te lichten.

Op de wijze als boven omschreven zal in dit onderzoek worden getracht te komen tot de constructie van valide en betrouwbare operationalisering en voor het toetsen van de centrale hypothesen. Dat een dergelijke benadering hier wordt vereist zal nog te meer aanspreken als wordt bedacht dat in dit onderzoek wel de gehanteerde begrippen bekend zijn, maar er nog verschillende alternatieven zijn wat de operationalisering en betreft. Alleen van de afhankelijke variabele werksatisfactie is de operationalisering bekend. Van alle andere begrippen zal deze nog moeten worden geconstrueerd.

In het volgende hoofdstuk zal hierop nader worden ingegaan.

AANTEKENINGEN

¹ Allport, G.W., Handboek of Social Psychology, (Ed. G. Lindzey) Cambridge/Mass. 1954, Hoofdstuk I.

² Mead, M., De groei naar volwassenheid, Utrecht/Antwerpen 1965.

³ Newcomb, Th. M., Attitude Development as a Function of Reference Groups: The Bennington Study. Readings in Social Psychology (Ed. Th. Newcomb and E. Hartley), New York 1958, pag. 265.

⁴ Krech, D. and Crutchfield, R.S., Social Psychology. Theory and Problems, New York 1948.

- 5 Brown, J.A.C. *Bedrijfspsychologie*, Utrecht/Antwerpen 1963, pag. 183.
- 6 Adorno, T.W., Frenkel-Brunswik, E. and Sanford, R.N., *The Authoritarian Personality*, New York 1950.
- 7 Veldhoven, G. M. van, *Attitudes van meisjes in militaire vrouwenafdelingen*, Nijmegen 1963, pag. 46.
- 8 Krech, D. and Crutchfield, R.S., a.w.
- 9 Krech, D., Crutchfield, R.S. and Ballachey, E.L., *Individual in Society*, McGraw Hill 1962.
- Chorus, A.M.J., *Grondslagen der Sociale Psychologie*, Leiden 1956.
- Asch, S.E., *Social Psychology*, 1952.
- Katz, D. and Stotland, C., A preliminary statement to a theory of attitude structure and change, in: *Psychology, A study of a science*, vol III (Ed. S. Koch), New York 1959.
- 10 Veldhoven, G.M. van, a.w., pag. 47.
- 11 Brown, J.A.C., a.w., pag. 182.
- 12 Krech, D. and Crutchfield, R.S., a.w.
- 13 Veldhoven, G.M. van, a.w., pag. 47.
- 14 Rosenberg, M.J., *Public Opinion Quarterly*, vol. XXIV, 1960.
- 15 Krech, D. and Crutchfield, R.S., a.w.
- 16 Krech, D., Crutchfield, R.S. and Ballachey, E.L., *Individual in Society*, McGraw Hill 1962, pag. 225, e.v.
- 17 Campbell, D.T., The indirect assessment of social attitudes, in: *Psych. Bull.*, 1950, no. 47, pag. 15-38.
- 18 Green, B.F., Attitude measurement, in: *Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey (Ed.), Cambridge/Mass. 1954, pag. 335 e.v.
- 19 Veldhoven, G.M. van, a.w., pag. 52.
- 20 Green, B.F., a.w., pag. 335 e.v.
- 21 Lazarsfeld, P.F., A conceptual introduction to latent structure analysis, in: *Mathematical Thinking and Social Sciences*, Glencoe-Illinois 1955, pag. 348 e.v.
- 22 Eysenck, H.J., Organization, Nature and Measurement of Attitudes, in: *Attitude Scaling*, London 1960, pag. 10.
- 23 Berelson, B., Content Analysis, in: *Handbook of Social Psychology*, (Ed. G. Lindzey), Cambridge/Mass. 1954, pag. 488 e.v.
- 24 Guilford, J.P., *Psychometric Methods*, New York 1954, pag. 5.
- 25 Stevens, S.S. (Ed.), *Handbook of Experimental Psychology*, New York 1951, pag. 1-49.
- 26 Cook, S.W. and Selltitz, C., A multiple-indicator approach to attitude-measurement, in: *Psych. Bull.* 1964, 1, pag. 36-55.
- 27 Lazarsfeld, P.F., Latent structure analysis, in: *Psychology, a study of a science*, vol. 3, (Ed. S. Koch), New York 1959.
- 28 Campbell, D.T., and Fiske, D.W., Convergent and discriminant validation by the multitrait-multi-method matrix, in: *Psych. Bull.* 1959, 56, pag. 81-105.
- 29 Campbell, D.T. and Fiske, D.W., a.w. pag. 83.
- 30 Groot, A.D. de, *Methodologie*, 's-Gravenhage 1961, pag. 264.
- 31 Wiegersma, S., *Mechanische leesvaardigheid*, Publicatie N.I.P.G., 1958.
- 32 Mulder, M., *Groepsstructuur, Motivatie en Prestatie*, Amsterdam 1958, pag. 72.
- 33 Boon van Ostade, A.H., *Een methode voor toetsing en constructie van operationalisering* (Studie in voorbereiding).

HOOFDSTUK III/METHODEN VAN ONDERZOEK

III.1. HET OPERATIONALISEREN VAN EIGENSCHAPSBEGRIPPEN

x Om de centrale hypothesen te kunnen toetsen is het dus noodzakelijk, dat valide en betrouwbare operationaliseringën worden geconstrueerd van de begrippen die in de onderhavige studie zijn opgenomen, te weten werkmotivatie, houding ten opzichte van collega's, houding ten opzichte van promotie en onderlinge perceptie van de werknemers wat hun werkmotivatie betreft. Werksatisfactie komt in deze reeks niet voor omdat dit begrip geoperationaliseerd wordt met behulp van de door Wiegiersma en Gemert¹ ontwikkelde satisfactieschaal. In paragraaf vier van dit hoofdstuk zal hierop worden teruggekomen.

Nu kunnen ten aanzien van deze begrippen a priori een aantal indicatoren worden opgesteld in de vorm van vragen en vergelijkingen. Dit gebeurt op grond van bestaande theorieën, de inhoud van de genoemde begrippen en ervaringskennis van de onderzoeker. Deze werkwijze is intuïtief en reikt niet verder dan een fenomenologische, eidetische verantwoording, waarbij wordt uitgegaan van stereotypen, van personen die volkomen worden gekarakteriseerd door een bepaalde eigenschap. Deze indicatoren hebben daardoor een fenomeen (logische) validiteit gekregen.

Het is nu noodzakelijk dat deze validiteit empirisch wordt getoetst. Dit is mogelijk – zoals in het vorige hoofdstuk is uiteengezet – door de convergerende en divergerende validiteit van de indicatoren te bepalen, door dus na te gaan of de resultaten van de metingen door van elkaar onafhankelijke procedures ten opzichte van dezelfde begrippen in voldoende mate overeenstemmen (convergerende validiteit) en de resultaten van de metingen door één procedure van twee verschillende begrippen in voldoende mate niet overeenstemmen (divergerende validiteit).

De begrippen convergerende en divergerende validiteit dienen daartoe te worden vertaald in concrete bewerkingen van het materiaal. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de convergerende validiteit van een indicator voldoet, naarmate hij positief correleert met de somscore van zijn eigenschapscluster. De divergerende validiteit van een indicator voldoet, naarmate hij niet correleert met de somscores van de clusters van indicatoren van de concurrerende eigenschapsbegrippen.

De verantwoording voor deze toetsing kan als volgt worden weergegeven. Het geobserveerde gedrag (g) verschilt van het bedoelde gedrag (G) tengevolge van een bepaling- of meetfout (E). In een formule uitgedrukt betekent dit:

$$g = G + E^2$$

Het bedoelde gedrag is het gevolg van een interactie tussen de dispositiepotentie van een persoon (P) en de kenmerksterkte van de experimenteel opgeroepen situatie (S) dus:

$$G = S \times P$$

Door de fenomenologen is een dieper uitgewerkte analyse gegeven van de betekenis van de verhouding individu en milieu. Het is echter Lewin³ geweest die mogelijkheden tot empirisch onderzoek op dit terrein naar voren heeft gebracht.

Hij stelt dienaangaande, dat individu en milieu een samenhangend systeem vormen en gedrag een interactieproces is. Iedere situatie heeft n.l. een aantal kenmerken die de potentie hebben om gedrag op te roepen⁴ en elke persoon heeft een aantal disposities die aanleiding geven tot gedrag⁵. Zo heeft een snoeptrommel de potentie om een kind tot snoepen te brengen, maar wanneer het kind ziek is dan zal het daartoe niet zo vlug komen, aangezien de dispositie van het kind in dergelijke omstandigheden minder sterk geladen is en de prikkeldrempel is verhoogd. Iedere dispositie heeft een overeenkomstig kenmerk en omgekeerd. Snoepen is niet mogelijk zonder snoep en zonder de behoefte aan snoepen. Op analoge wijze kan dit gesteld worden ten aanzien van de kenmerken. In voornoemd model is G nul – treedt er dus geen gedrag op – wanneer het kenmerk (S) of de dispositie (P) nul is. Het kind – om bovenstaand voorbeeld door te trekken – moet dus niet te ziek zijn om te snoepen (dispositie is nul) of de snoeptrommel moet niet leeg zijn (kenmerk is nul). Uit dit voorbeeld zal het duidelijk zijn dat in deze interactieformule wordt gesproken over aspecten van het gedrag en niet over volledig gedrag, want om tot vergelijkingen te kunnen komen abstraheert de wetenschap steeds van unieke bijzonderheden⁶. Een andere opmerking die in dit verband niet mag ontbreken is dat deze rationele constructie de levende werkelijkheid niet volledig kan dekken en dat het beter is om van een rationeel model te spreken dan van een verklaringsmodel. Het gedrag wordt immers niet verklaard. Er wordt nagegaan of het past in een eenvoudig rationeel model, of het verloopt volgens een opgesteld denkmodel.

Worden nu de twee voornoemde formules gecombineerd dan ontstaat de formule:

$$g = S \times P + E$$

Deze formule is op een constante na gelijk aan de regressieformule uit

de statistiek, waarbij met behulp van een bekende (hier P) een onbekende (hier g) wordt voorspeld.

Bij een indicator die voldoet, moet het mogelijk zijn bij bekende P-waarden het gedrag bij de indicator te voorspellen. De regressiecoëfficiënt (de kenmerksterkte S) is dan een index voor de convergerende waarde van de indicator.

Wanneer nu het toetsen van de indicator bij een constante groep personen plaats vindt en de variantie van de indicatoren nagenoeg gelijk is, kan hiervoor ook de correlatiecoëfficiënt worden gebruikt.

De formule voor de regressiecoëfficiënt is:

$$S = b = \frac{\sigma g}{\sigma p} \times r_{gp}$$

waarbij

b de regressiecoëfficiënt is

σg de standaardafwijking is van g

σp de standaardafwijking is van P

r_{gp} de correlatie is tussen g en P,

De somscore van alle indicatoren die een positieve S-waarde hebben, geeft een schatting voor de P-waarden van de personen.

In een formule kan dit als volgt worden weergegeven:

$$\sum_{i=1}^n g_{ij} = P_j \times \sum_{i=1}^n S_i + \sum_{i=1}^n E_{ij}$$

Hierbij worden alle uitslagen (g-waarden) opgeteld voor de n-indicatoren en is:

g_{ij} de uitslag van persoon j bij indicator i

P_j de dispositiepotentie van persoon j in de eigenschap

S_i de kenmerksterkte van indicator i

E_{ij} de meetfout bij de uitslag van persoon j bij indicator i.

Volgens de wet van de grote aantallen wordt op de duur $\sum E_{ij} = 0$ en wordt de somscore gelijk aan P_j op de constante $\sum S_i$ na. Deze somscore is de beste onbevooroordeelde schatting van de ware score van een persoon, onder voorwaarde dat de varianties van de indicatoren gelijk zijn⁷ en de S_i -waarden niet te laag zijn. De indicatoren moeten daarvoor onderling correleren, c.q. een cluster vormen, of een naar 'simple structure' geroteerde factor.

Het is thans belangrijk te weten in hoeverre de eigenschapscluster ook inderdaad de bedoelde of ware P-waarden geeft. Deze evaluatie is mogelijk met behulp van formule 21 van Kuder en Richardson, de KR (21)⁸.

Bij aanname van het binomiale foutenmodel geeft de KR (21) het percentage variantie dat de somscore overeenkomstig heeft met de P-waarden. De wortel uit de KR (21) is de correlatie tussen de somscore en de ware score⁹. Bij de in dit onderzoek toegepaste analyse is niet formule 21, maar formule 20 van Kuder en Richardson gebruikt. De uitkomsten van deze twee formules zijn gelijk als de varianties van de indicatoren overeenkomstig zijn.

Bij dit binomiale model wordt ervan uitgegaan dat kan worden gesproken van een typeringsmaat ('relative true score'), die de kans aangeeft dat de persoon het gedrag toont dat op grond van de eigenschap wordt verwacht. Deze maat wordt gedefinieerd als de verhouding tussen de voornoemde somscore en het totaal aantal indicatoren.

Wanneer nu het gedrag bij de indicatoren wordt gecodeerd met één (1) en nul (0) dan is dit model toepasbaar, onder voorwaarde dat de indicatoren als gelijkwaardig kunnen worden beschouwd dus gelijke varianties, gelijke S-waarden hebben. De nul en één codering van het geobserveerde gedrag is een kwantificering die de minste aannamen doet en daarom te verkiezen is boven alle andere mogelijke kwantificeringen. Zolang de empirische toetsing niet heeft plaatsgevonden, is iedere aanname voor een interval-, ratio- of ordinale kwantificering a priori. Na de toetsing kan nog altijd worden nagegaan of kwantificeringen in meerdere klassen op hoger meetniveau toelaatbaar zijn, o.a. afhankelijk van de S-waarde van de indicator.

Het is in dit verband zinvol de indicator zo optimaal mogelijk te coderen, n.l. met 50% enen en 50% nullen. Wordt dit gedaan dan hebben de indicatoren dezelfde variantie. Deze is namelijk voor typeringsmaten gelijk aan $V_i = p \cdot q$

waarbij:

V_i de variantie van indicator i is

p de proportie één-coderingen

q de proportie nul-coderingen.

Bij een vijftig/vijftig codering brengt de indicator de meeste onderscheidingen aan. De indicator heeft dan een optimaal onderscheidingsvermogen. Door zinvolle combinatie van klassen van antwoorden kan een dergelijke codering vrij eenvoudig worden verkregen. Het aangenomen nulpunt wordt dan verschoven. Zo zijn b.v. bij de rangorde uit de vragenlijst (bijlage II-vraag 40) alle uitspraken die in de bovenste helft van de rangorde zijn gelegen anders gecodeerd dan die in de onderste helft. Hierbij zijn de uitslagen van de indicatoren echter niet volkomen onafhankelijk meer, wat een voorwaarde is voor de toepassing van het binomiale foutenmodel en het interactiemodel. Gezien echter het grote aantal uitspraken - veertien - mag deze kwestie verder worden verwaarloosd.

In hoeverre de indicatoren gelijke S-waarden hebben, dient afgewacht te worden. Aangenomen mag worden dat van de indicatoren die voldoen de S-waarde gelijk kan worden gesteld, ook als er empirisch verschillen worden gevonden. Het is de vraag of deze verschillen praktisch voldoende significant zijn om van invalidering van het model te kunnen spreken. De indicatoren bestaan allen uit één observatie (niet uit een samenstelling van observaties) en zijn opgesteld vanuit een bepaald gezichtspunt. Er is dus niet veel reden om aan te nemen dat er grote onderlinge verschillen in meetfouten zullen zijn bij de indicatoren die voldoen. De indicatoren komen in grote mate overeen. Deze kwestie zou anders liggen wanneer naast vragen ook uitkomsten van gestandaardiseerde schalen of tests (bestaande uit een groot aantal onafhankelijke observaties) gebruikt zouden zijn.

III.2. DE ITERATIEVE CLUSTERANALYSE

Zoals in de voorafgaande paragraaf is opgemerkt, kunnen met behulp van factoranalyse de clusters van de a priori gestelde indicatoren worden nagegaan. In deze studie wordt hiervoor de iteratieve clusteranalyse gebruikt van Boon van Ostade¹⁰. In principe is het zo dat feitelijk iedere factor-analytische techniek kan worden toegepast om het gestelde probleem op te lossen. De iteratieve clusteranalyse is echter gebruikt om de multitrait-multimethod matrix van Campbell en Fiske te kunnen toepassen, m.a.w. om variatie te kunnen aanbrengen in de vorm van observatie en tegelijkertijd concurrerende begrippen te kunnen operationaliseren. Dit betekent dat de techniek verantwoord een groot aantal variabelen tegelijkertijd moet kunnen analyseren. Dit is bij de iteratieve clusteranalyse mogelijk. Deze methode kan n.l. een groot aantal variabelen aan, doordat met gebruikmaking van deze methode een groot aantal gegevens sneller ter beschikking komen dan bij hantering van andere.

Deze snelheid gaat niet ten koste van de nauwkeurigheid. Door Boon van Ostade¹⁰ zijn een viertal vergelijkende analyses van hoofdassen-methode, centroid-methode en iteratieve clusteranalyse uitgevoerd. De gevonden ladingen blijken nagenoeg overeen te stemmen. Wel dient in dit verband te worden opgemerkt dat de snelheid gaat ten koste van eventuele subclusters, d.w.z. clusters van indicatoren die al in voorafgaande clusters zijn opgenomen. Dit is echter voor de constructie van eigenschapsclusters geen bezwaar. Het gaat immers om het construeren van operationalisering en waarbij eventuele subclusters niet interessant zijn. Eventuele groepsfactoren of subclusters hebben weinig invloed op de variantie van de somscore, als deze tenminste wordt gevormd door indicatoren die een algemene factor hebben, zoals Cronbach¹¹ aantoont.

Een ander voordeel van de hier gehanteerde techniek is haar eenvoud. Behalve de didactische voordelen die daaraan zijn verbonden, is het hierdoor ook mogelijk de uitkomsten gemakkelijker te begrijpen en te interpreteren en eventuele fouten te achterhalen.

Er moet dus worden nagegaan of uit de a priori gestelde indicatoren één cluster is te construeren welke onafhankelijk is van de factoren of clusters van de concurrerende eigenschappen. Gezocht wordt naar indicatoren die passen in het z.g. unifactor-model van Harman¹² dat in figuur A is weergegeven. De ladingen zijn aangegeven met een kruis, de nul-ladingen zijn weggelaten.

Figuur A

		F _A	F _B	F _C
eigenschap A	1	×		
	2	×		
	⋮	⋮		
	⋮	⋮		
	n _A	×		
eigenschap B	1		×	
	2		×	
	⋮		⋮	
	⋮		⋮	
	n _B		×	
eigenschap C	1			×
	2			×
	⋮			⋮
	⋮			⋮
	n _C			×

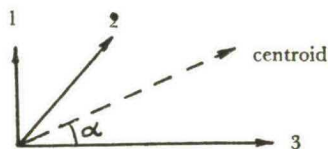
Dit is een ideaal model. Er moet steeds worden verwacht dat de factorstructuur van de a priori gestelde indicatoren niet in eerste instantie bestaat uit één algemene factor plus een aantal specifieke factoren. De indicatoren mogen geen lading hebben in concurrerende clusters - of minder streng gesteld - hun lading in de eigen cluster moet groter zijn dan die in de concurrerende cluster.

De techniek van de iteratieve clusteranalyse gaat nu als volgt te werk. De eerste schatting van de P-waarden wordt gegeven door de indicator die het hoogst met alle andere a priori gestelde indicatoren correleert. Vervolgens wordt een somscore gevormd van deze indicator met die indicator welke het hoogste met hem correleert boven een bepaal-

de grens. Deze somscore is de tweede schatting. Een derde wordt verkregen door deze cluster uit te breiden met een derde indicator, n.l. degene die met deze somscore het hoogste correleert boven de gestelde grens. Met deze bewerking wordt zolang doorgegaan totdat geen één indicator met de som correleert boven de gestelde grens. Op de overgebleven indicatoren wordt de bewerking weer herhaald.

Deze techniek is ruimtelijk te beschrijven, omdat de somscore de centroid is van de inter-correlaties tussen de indicatoren. In figuur B is dit uitgebeeld.

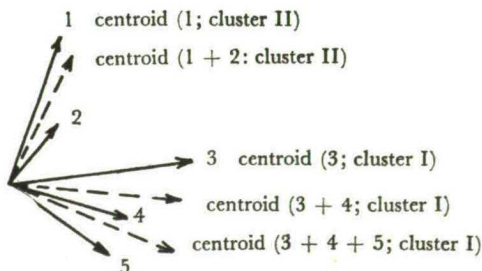
Figuur B



De centroid is de lijn die gaat door het zwaartepunt van de drie vectoren. De cosinus van de tussenliggende hoeken wordt bepaald door de correlaties tussen de indicatoren. De lengte van de vector door zijn variantie. De tekening is een vlak, aangebracht door de centroid en vector 3. De andere vectoren worden afgebeeld als projecties op dit vlak, vandaar dat zij – ondanks gelijke varianties – korter zijn.

De eerste schatting is dus een indicator, die het dichtst ligt bij de centroid van alle andere indicatoren. De tweede schatting is de centroid van deze indicator en degene, die het dichtst bij hem ligt. In figuur C staat zo'n proces ruimtelijk geschetst voor twee clusters.

Figuur C



Het is nu zeer goed mogelijk dat de a priori gestelde indicatoren uiteenvallen in meerdere clusters. Het eigenschapscluster waar het om gaat is dan meestal het cluster met het grootste aantal indicatoren. In dit verband dient te worden opgemerkt dat bij de onderhavige analyse is gewerkt met een vaste grens. Dit is een eenvoudiger bewerking dan een bewerking met een criterium. In dit laatste geval kan direct worden uitgemaakt welk cluster het bedoelde cluster is. Deze verbetering was ten tijde van het onderzoek nog niet in het computerprogramma opgenomen.

Samenvattend kan aan de hand van bovenstaande worden gesteld dat de toetsing van de methode als volgt wordt uitgevoerd:

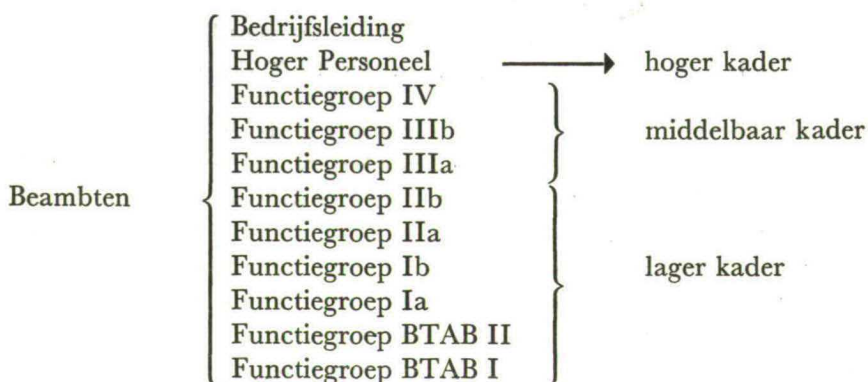
- de variabelen worden ieder afzonderlijk gecorreleerd met de totaal-score van alle andere variabelen;
- de variabele met de hoogste correlatie wordt vervolgens gecorreleerd met alle andere variabelen;
- een score van deze variabele wordt gevormd met die variabelen welke het hoogste met hem correleren boven een bepaalde grens;
- deze score wordt op haar beurt weer gecorreleerd met de overige variabelen;
- de hoogste correlerende variabele boven de grens wordt bij de eerste gevoegd, etc. totdat alle correlaties lager zijn dan de grens.

Op deze manier wordt de convergerende validiteit getoetst, een toetsing die voor elke afhankelijke variabele plaatsvindt. De divergerende validiteit wordt getoetst door na te gaan of de gevonden operationaliseringen van een eigenschap lager correleren met de andere clusters dan met hun eigen cluster.

Op deze wijze wordt getracht tot een adequate operationalisering van de verschillende begrippen te komen door het bepalen van de convergerende en divergerende validiteit van de disposities.

III.3. DE ONAFHANKELIJKE VARIABLE

De plaats in de hiërarchie vormt in dit onderzoek de onafhankelijke variabele. Kenmerkend voor de hiërarchie in de Nederlandse Mijn-industrie is dat de werknemers zijn ingedeeld in beamtten en arbeiders. Beide categorieën zijn hiërarchisch gerangschikt zoals beneden is weergegeven.



Arbeiders	{	Loongroep Baas II	}	geschoolde arbeid
		Loongroep Baas I		
		Loongroep 8		
		Loongroep 7		
	{	Loongroep 6	}	ge oefende arbeid
		Loongroep 5		
		Loongroep 4		
		Loongroep 3		
	{	Loongroep 2	}	ongeschoolde arbeid
		Loongroep 1		

De beambten – hier zal slechts de indeling van de bovengronds-technische beambten worden besproken omdat zij het object van onderzoek vormen – zijn verdeeld in aspirant-beambten en beambten. De aspirant-beambten zijn ondergebracht in de functiegroepen BTAB I en BTAB II en de beambten in de functiegroepen B.I.a, B.I.b, B.II.a, B.II.b, B.III.a, B.III.b, B.IV en H.P. De categorieën BTAB I t/m B.II.b worden tot het lager kader gerekend, de categorieën B.III.a t/m B.IV tot het middelbaar kader en het hoger personeel tot het hoger kader.

De indeling in bovengenoemde functiegroepen vindt plaats aan de hand van een systeem van functiewaardering, waarbij de volgende kenmerken een rol spelen:

1. ontwikkelingsniveau
2. ervaring
3. inwerktijd
4. zelfstandigheid
5. toezicht en leiding
6. aard van de problemen
7. verantwoordelijkheid
8. contacten
9. bijzondere eisen

Bij vorenstaande indeling dienen de beide categorieën aspirant-beambten als aanloopfuncties gezien te worden met het doel de nodige bedrijfservaring te verkrijgen. Zij komen in aanmerking om tot beambte te worden aangesteld, indien zij de leeftijd van 25 jaar hebben bereikt, een functie bekleden die op grond van het gehanteerde systeem van taakwaardering als beambtenfunctie kan worden aangemerkt en over een ontwikkeling van tenminste middelbaar niveau beschikken. Een ontwikkeling van middelbaar niveau kan mede door praktijkervaring zijn verkregen.

De indeling van de arbeiders* in bovenstaande categorieën geschiedt aan de hand van een functielijst. De lijst bestaat uit 8 loongroepen en omschrijft voor elk van deze groepen de functies die daarin zijn opgenomen. Deze arbeidersindeling wordt afgerond met 2 bazencategorieën. Bij de opstelling, c.q. wijziging van de functielijst, wordt de genormaliseerde methode van werkclassificatie als hulpmiddel gehanteerd. Bij deze methode worden de functies geanalyseerd aan de hand van de volgende gezichtspunten: kennis, zelfstandigheid, contact met anderen, uitoefening van gezag, uitdrukkingsvaardigheid, materiaal- en machinegevoel, bezwaren aan de arbeid verbonden (w.o. werksfeer), speciale eisen en afbreukrisico.

Voor een representatief gedeelte van de bedrijven in ons land varieert het aantal loongroepen van 6 tot 12. Een groter aantal loongroepen biedt het voordeel van veelvuldiger promotiekansen, terwijl bij een kleiner aantal het financieel belang groter is. Hier komt nog bij dat in het laatste geval een te geringe spreiding van classificatiepunten wordt vermeden, zodat een rechtvaardige indeling gemakkelijker is te bereiken. Toch komt ook in dit laatste geval – zoals van Dooren¹³ stelt – het individuele moment dat in iedere menselijke arbeidsprestatie is gelegen en bij het kennen en beoordelen van de arbeid niet mag worden verwaarloosd onvoldoende tot zijn recht. Hij wijst erop dat een dergelijk puntensysteem van werkclassificatie in het stadium van de analyse te weinig rekening houdt met het feit, dat de te waarden eigenschappen in de arbeid hun zin ontleen aan de aard en wijze van integratie in het geheel en dat bovendien de grote variatiemogelijkheid aan activiteitsstructuren – gezien de variabiliteit in intensiteit en kwaliteit van de inzet in afhankelijkheid van de persoonlijke preferentie – het slechts mogelijk maakt soorten van arbeid te vergelijken, indien de vergelijking beperkt blijft tot prestaties waarvan de hoofdfacetten nauw verwant zijn aan elkaar. Verder dient er in dit verband – aldus van Dooren – rekening mee te worden gehouden dat een beroep op een concrete plaats en tijd en in wisselwerking met een concreet deel van de buitenwereld wordt gerealiseerd.

Deze steekhoudende bezwaren hebben in dit onderzoek ertoe geleid dat in de steekproef alleen ongeschoolde werknemers uit de loongroepen 1, 2 en 3 zijn opgenomen, ofschoon in loongroep 4 ook enkele categorieën ongeschoolde werknemers zijn ondergebracht. Deze categorieën zijn echter reeds zo nauw verwant met de z.g. geoevende arbeid, dat terecht de vraag kan worden gesteld of zij bij een meer psychologisch verantwoord systeem van werkclassificatie niet tot deze laatste groep gerekend zouden kunnen worden.

* Deze indeling heeft betrekking op arbeiders van 23 jaar en ouder. De arbeiders beneden de leeftijd van 23 jaar zijn in 5 jeugdgroepen ingedeeld.

In de loongroepen 1, 2 en 3 zijn ongeschoolde arbeiders opgenomen. Deze loongroepen bevatten functies als: handlanger, bediende, fabriekshulp, magazijnhulp, kolenbezorger, smeeder, terreinwerker, overwachter, bedieningsman, hijser, stoker, tuinknecht, vulcaniseerder, e.d.

De loongroepen 4 en 5 omvatten de functies die gerekend worden tot de geofende arbeid, zoals: administratief vakman, chauffeur, kabelsplitser, kledinghersteller, kolencontroleur, e.d.

In de loongroepen 6, 7 en 8 zijn de geschoolde arbeiders ingedeeld, te weten: de electromonteur, de meetassistent, de bankwerker, de mechanicien, e.d.

Als tweede oorzaak van de afhankelijke variabelen is ook de promotiemogelijkheid bekeken. Gebleken is hierbij dat de mogelijkheid tot individuele promotie ook moet worden gezien als een onafhankelijke variabele. Deze is geoperationaliseerd met behulp van vraag 33 (bijlage I). Hierbij is aan de proefpersonen gevraagd of zij nog mogelijkheid tot promotie binnen het bedrijf aanwezig achten. Als in de tekst wordt gesproken over de onafhankelijke variabele wordt echter steeds de plaats in de hiërarchie bedoeld. De promotiemogelijkheid wordt daarom expliciet genoemd.

III.4. DE AFHANKELIJKE VARIABELEN

In het hoofdstuk over de hypothese-vorming zijn 5 afhankelijke variabelen naar voren gekomen die in dit onderzoek relevant genoemd kunnen worden, n.l.:

- de werkmotivatie
- de werksatisfactie
- het beeld dat beide groepen werknemers van elkaar hebben
- de houding ten opzichte van promotie
- de houding ten opzichte van collega's.

De afhankelijke variabelen zijn geoperationaliseerd zoals beneden is weergegeven. De operationalisering van al deze begrippen zijn in de vragenlijst geconcretiseerd in projectieve en feitelijke vragen, oordelen, vergelijkingen en rangordes om zodoende de affectieve en cognitieve componenten van de houdingen zo adequaat en ruim mogelijk te meten.

Werkmotivatie

In dit onderzoek wordt met betrekking tot de werkmotivatie een onderscheid gemaakt tussen taak-intrinsieke en taak-extrinsieke factoren in het werk. Dit onderscheid vormt het uitgangspunt van de centrale hypothesen, want op grond hiervan worden werknemers onderscheiden wier

werkmotivatie relatief meer wordt bepaald door taak-extrinsieke factoren dan door taak-intrinsieke en omgekeerd.

Hypothetisch kan worden gesteld dat tot de eerstgenoemde werknemers behoren de personen die b.v. betaling, supplementaire voordelen, arbeidsomstandigheden, status en werkomgeving de belangrijkste waarden in het werk vinden. Zij stellen er prijs op dat zij op tijd hun loonsverhoging krijgen, dat zij hun deel in de winst van het bedrijf ontvangen, dat hun pensioen- en ziekteverzekering goed geregeld zijn, dat zij vast werk hebben. De inhoud van het werk komt bij hen op de tweede plaats. Zij wensen hun capaciteiten vooral aan te wenden in hun vrije-tijdsbesteding. Mensen die creatief werkzaam zijn in hun vrije tijd zullen zij gunstig beoordelen, ook wanneer hun rol in het bedrijf minder succesvol genoemd kan worden. Zij zijn de mening toegedaan dat je thuis niet moet praten over zaken die op het werk betrekking hebben, ook niet met collega's. Voor hen bestaat een scheiding tussen het privé-leven en hun doen en laten op het bedrijf. Einde dienst betekent voor hen als het ware 'een nieuw begin van de dag'. Zij zien er weinig heil in om in hun vrije tijd na te denken over verbeteringen die in het werk aangebracht kunnen worden. Ook tijdens de uitvoering van hun werk tonen zij weinig initiatief. Zij vinden het belangrijk om onder het werk over andere dingen te kunnen praten en/of na te denken.

De meer taak-intrinsiek georiënteerde werknemers daarentegen, worden – hypothetisch gezien – primair gemotiveerd door de aard en de inhoud van het werk. Zij zijn tolerant ten aanzien van de taak-extrinsieke factoren van het werk. Zij vinden het vooral belangrijk dat hun werk goed lukt, dat zij steeds leren in hun vak, dat zij betrokken worden bij de planning in het algemeen en van hun eigen werk in het bijzonder, dat zij initiatieven kunnen tonen en dat hun chef bereid is om deze aan te horen en er interesse voor aan de dag te leggen, dat hun werk van belang is voor het bedrijf, dat zij verantwoordelijk zijn voor eigen werk.

Dit soort werknemers staat steeds klaar voor het bedrijf en beschouwt de taak niet als beëindigd na de 8-urige werkdag. Wanneer zij buiten werktijd naar het bedrijf worden geroepen, beschouwen zij dit niet als een belasting. Tijdens de werktijd zullen zij niet snel aan andere dingen denken, zoals b.v. verenigingswerk en vrije-tijdsbesteding. Zij hebben weinig respect voor mensen die hun werk niet au-serieux nemen en er niet in opgaan. Zij vinden het belangrijk dat in het werk regels en normen worden gesteld. Zij willen met plezier werken, zij zoeken de werksatisfactie in het werk zelf, in de hun opgedragen taak.

Werksatisfactie

Het begrip werksatisfactie wordt – zoals in het eerste hoofdstuk reeds

nader uiteengezet is – bepaald door een groot aantal determinanten. Het is duidelijk dat het gebrek aan samenhang bij de verkregen onderzoekresultaten met betrekking tot de werksatisfactie o.a. toegeschreven kan worden aan het feit, dat verschillende onderzoekers er niet in zijn geslaagd deze determinanten in hun geheel in het meetapparaat op te nemen. Wiegersma en Gemert¹⁴ hebben een satisfactieschaal ontwikkeld waarin een groot aantal relevante economische, sociale en persoonlijke factoren zijn opgenomen. Bovendien is de opzet zo algemeen dat zij niet alleen in verschillende situaties, maar ook ten aanzien van verschillende werknemersgroepen kan worden toegepast. Om deze redenen zal in dit onderzoek het begrip werksatisfactie geoperationaliseerd worden met behulp van de 15 vragen tellende satisfactieschaal, zoals die door hen uit de landelijke enquête onder 11.000 werknemers van de Contactgroep Opvoering Productiviteit¹⁵ is ontwikkeld.

Perceptie

De derde afhankelijke variabele die in dit onderzoek relevant is, is het beeld dat de beambten en de ongeschoolde werknemers van elkaar hebben. Bij de hypothese-vorming zijn in dit verband de termen projectie en contra-projectie centraal gesteld. Enerzijds is naar voren gebracht, dat de ongeschoolde werknemers hun eigen werkmotivatie in overwegende mate in die van de beambten projecteren en zich dus willen identificeren met hen door de psychologische afstand te verkleinen. Anderzijds, dat de beambten in overwegende mate een beeld van de ongeschoolde werknemers hebben dat een contra-projectie van de eigen werkmotivatie vormt. Zij willen zich dus niet met de ongeschoolde werknemers identificeren en de psychologische afstand vergroten.

Deze variabele zal geoperationaliseerd worden door dezelfde vragen aan beide groepen voor te leggen, met de instructie aan te geven hoe de andere groep deze vragen zou beantwoorden. Een dergelijke procedure is reeds gevolgd door Merenda en Clarke¹⁶ en eveneens door Rossen¹⁷. Eerstgenoemden hebben personen verzocht uit een lijst van niet-vernederende termen die termen aan te strepen, welke ooit door iemand zijn gebruikt om hen te beschrijven ('social self') en daarna aan te geven welke termen hen werkelijk beschrijven ('conventional self of me'). Rossen heeft aan drie hiërarchische niveaus in een middelgroot bedrijf gevraagd om met behulp van een aantal rolbeschrijvingen van beroepsuitoefening aan te geven:

1. welke kwaliteiten mensen in hun positie behoeven
2. welke kwaliteiten zij het liefst zagen bij
 - a. hun directe meerderen
 - b. hun directe minderen

3. welke kwaliteiten zij meenden dat hun directe meerderen en directe minderen het liefst bij hen zagen.

x // De methode die hier wordt gevolgd, is in de psycho-diagnostiek¹⁸ vaak gebruikt om het empathisch vermogen van personen te bepalen. Op de interpretatie van een dergelijke benadering is kritiek gekomen, o.a. van Cronbach¹⁹. Hij stelt dat op deze wijze niet het vermogen om andere mensen te leren kennen wordt bepaald, maar dat alleen wordt nagegaan of het beeld dat wordt gegeven in overeenstemming is met de subjectieve werkelijkheid. Daar dit laatste in dit onderzoek de bedoeling is, kan deze methode hier dus worden gevolgd.

Houding ten opzichte van promotie

De volgende afhankelijke variabele is de houding ten opzichte van promotie. Deze wordt verondersteld in de bedrijfssituatie zijn basis te vinden in de behoefte aan macht, erkenning en zelfrespect, welke ten grondslag liggen aan de bovenaangehaalde termen projectie en contraprojectie (H.I.).

x Operationeel bezien kan deze variabele als volgt worden weergegeven. De werknemer die behoefte aan promotie heeft, zal er niet tegen op zien om cursussen te volgen om zo vooruit te kunnen komen, hij zal trachten in de gunst te komen bij zijn chef, hij zal streven naar een informele uitbreiding van zijn taak om deze uitbreiding naderhand formeel bekrachtigd te krijgen. Statusverschijnselen als b.v. een representatieve kamer en parkeermogelijkheid vindt hij belangrijk, werk dat opvalt en belangrijk is voor het bedrijf en zijn chef heeft hij graag, hij zal afstand scheppen ten opzichte van zijn ondergeschikten door zich anders te kleden, anders te wonen. Ten aanzien van zijn superieuren zal hij dit niet doen, maar zich zoveel mogelijk als hun gelijke voordoen, hij wil graag dat iedereen weet welke rang hij heeft in het bedrijf en wat voor werk hij doet. Hij zal geen bezwaar maken tegen overwerk indien dit zijn superieuren welgevallig is en dit zijn promotie ten goede komt.

Houding ten opzichte van collega's

De laatste afhankelijke variabele is de houding ten opzichte van collega's. In hoofdstuk I is gesteld dat tengevolge van de promotiebehoeften de houding ten opzichte van collega's bij de beambten ambivalent is. Daarbij is erop gewezen dat deze ambivalentie afhankelijk is van het feit of in de context de chef of een ondergeschikte is opgenomen. Dit kan geoperationaliseerd worden door de proefpersoon met behulp van een aantal variabelen met twee verschillende situaties te confronteren. Zo kan hem met behulp van dezelfde variabele in het ene geval gevraagd worden om aan te geven in welk opzicht zijn mening of wijze van leven overeen-

komt ten aanzien van de gebruikte variabele met die van zijn 'chef, collega's of geen van beiden' en in het andere geval met behulp van dezelfde variabele in welk opzicht zijn mening of wijze van leven overeenkomt met die van zijn 'ondergeschikten, zijn collega's of geen van beiden'.

De mate van ambivalentie wordt verkregen door het aantal inconsequente keuzen dat ten opzichte van de collega's wordt gegeven. Zo zal b.v. bij de vraag naar de overeenkomst tussen zijn eigen visie op het leiding geven en die van zijn 'chef, collega's, geen van beiden' een teken van ambivalentie optreden als de proefpersoon in dit geval de chef kiest, terwijl hij bij dezelfde vraag, maar met als keuzemogelijkheid 'ondergeschikten, collega's, geen van beiden', de collega kiest in plaats van geen van beiden.

Hieronder zullen de keuzemogelijkheden ten aanzien van de opvatting over leiding geven nader worden uitgewerkt. De instructie hierbij is aan te geven met wie de mening van de proefpersoon het meeste overeenkomt met betrekking tot het in de uitspraak gestelde.

1. Opvatting over leiding geven:

chef
☐

collega
☐

geen van beiden
☐

2. Opvatting over leiding geven:

ondergesch.
☐

collega
☐

geen van beiden
☐

I. Ambivalentie ten opzichte van collega (volgens verwachting) de volgende keuzen:

1. \emptyset o o

2. o \emptyset o

II. Niet ambivalent zijn de volgende keuzen:

1. \emptyset o o

1. o \emptyset o

1. o o \emptyset

2. o o \emptyset

2. o \emptyset o

2. o o \emptyset

1. \emptyset o o

1. o o \emptyset

2. \emptyset o o

2. \emptyset o o

III. Ambivalentie ten opzichte van collega (in tegenstelling tot de verwachting) de volgende keuzen:

1. o \emptyset o

2. \emptyset o o

IV. Foutieve keuzen:

1. o o o

1. o o o

2. o o o

2. o o o

Door middel van 12 variabelen zal de ambivalentie bij de beambten op bovenstaande wijze worden nagegaan. Verder zal de ambivalentie geoperationaliseerd worden door de verschilscore tussen het totaal aantal malen dat in de ene situatie (vraag 51a t/m l) 'mijn collega's' wordt gekozen ten opzichte van 'mijn ondergeschikten' en het aantal malen dat in de andere situatie (vraag 50a t/m l) 'mijn collega's' wordt gekozen ten opzichte van mijn 'chef'. (bijlage I)

Andere operationaliseringën die in dit verband nog worden gehanteerd zijn het aantal malen dat 'mijn chef' en het aantal malen dat 'mijn collega's' is gekozen in dezelfde situatie (vraag 50a t/m l) en het aantal malen dat in dezelfde situatie (vraag 51a t/m l) 'mijn ondergeschikte' en 'mijn collega's' is gekozen.

De 12 variabelen die betrekking hebben op de ambivalente houding bij de beambten ten opzichte van de collega's zullen om zoveel mogelijk geheugen- en volgorde-effecten te voorkomen – dezelfde variabelen worden immers tweemaal aangeboden met andere antwoordmogelijkheden – in een bijlage worden opgenomen en in de aanvangsfase en aan het einde van het interview aan de proefpersonen worden voorgelegd.

Behalve deze variabelen zullen nog vragen worden gesteld met de bedoeling ambivalentie te indiceren. Deze hebben vooral betrekking op de samenwerking, de vertrouwelijke omgang met collega's in het bedrijf en de houding ten opzichte van collega's buiten het bedrijf.

De verwachting is dat bij een ambivalente houding ten opzichte van collega's deze vragen niet steeds in duidelijk gunstige of ongunstige zin beantwoord zullen worden. Zij zullen daarom kromlijinig gecodeerd worden. Dit betreft de vragen 23, 28, 32, 37, 39b² en 40⁸.

De houding ten opzichte van collega's zal met behulp van dezelfde vragen – niet kromlijinig gecodeerd – en dezelfde triadische vergelijkingen als bij ambivalentie geoperationaliseerd worden. Daar het dan echter gaat om een positieve of negatieve houding tegenover collega's tengevolge van de promotiebehoeften, zullen deze 12 vergelijkingen éénmaal aan de proefpersonen worden aangeboden met als antwoordmogelijkheden 'mijn chef, mijn collega's, geen van beiden'. Als score zal het aantal keren worden genomen dat in de vergelijkingen 'mijn collega's' wordt gekozen.

III.5. DE WERKHYPOTHESEN

Nu de variabelen geoperationaliseerd zijn, zal nagegaan dienen te worden

hoe de centrale hypothesen uit hoofdstuk I getoetst kunnen worden. Zij zullen daartoe vertaald moeten worden in werkhypothesen.

In de eerste hypothese is gesteld dat bij die ongeschoolde werknemers, welke zich op de laagste hiërarchische niveaus in de ondernemingsstructuur bevinden, de werkmotivatatie relatief meer wordt bepaald door taak-extrinsieke factoren in het werk dan bij de beambten.

Hypothese I wordt bevestigd geacht wanneer de gemiddelde score voor de beambten ten aanzien van de werkmotivatatie significant hoger ligt dan bij de ongeschoolde werknemers.

De tweede hypothese luidt als volgt: de werksatisfactie en de mate waarin deze wordt bepaald door taak-extrinsieke of taak-intrinsieke factoren in het werk kan op drie verschillende wijzen worden gezien:

a. de werksatisfactie neemt toe naarmate taak-intrinsieke factoren deze bepalen;

b. de werksatisfactie is het sterkst bij degenen waar zowel taak-extrinsieke als taak-intrinsieke factoren de werkmotivatatie bepalen;

c. de werksatisfactie is het sterkst bij degenen die een bepaling van de werkmotivatatie hebben conform hun plaats in de hiërarchie, zoals in hypothese I is geformuleerd.

Hypothese IIa wordt bevestigd geacht wanneer een lage score betreffende de werkmotivatatie gepaard gaat met een geringere werksatisfactie dan een hoge score betreffende de werkmotivatatie.

Hypothese IIb wordt bevestigd geacht wanneer zowel de laagste als de hoogste scores bij de werkmotivatatie gepaard gaan met geringere werksatisfactie dan de andere scores.

Hypothese IIc wordt bevestigd geacht wanneer de laagste en de hoogste scores bij de werkmotivatatie gepaard gaan met een hogere werksatisfactie dan de overige scores.

De derde hypothese houdt in dat de ongeschoolde werknemers, die zich op de laagste hiërarchische niveaus in de ondernemingsstructuur bevinden, hun eigen werkmotivatatie in overwegende mate projecteren in die van de beambten. Zij beleven deze groep als een geleding waar binnen evenals bij henzelf de taak-extrinsieke aspecten in het werk van overwegend belang zijn.

Hypothese III wordt bevestigd geacht wanneer bij de ongeschoolde werknemers de gemiddelde score voor het beeld dat zij hebben van de werkmotivatatie bij de beambten, niet significant verschilt van hun eigen gemiddelde werkmotivatatie.

De vierde hypothese stelt dat de beambten, die in een onderneming tot

het lager en middelbaar kader worden gerekend, met betrekking tot de ongeschoolde werknemers een contra-projectie van hun eigen werkmotivatie geven. In het beeld dat zij van laatstgenoemde groep hebben overheersen de taak-extrinsieke aspecten van het werk, ervan uitgaande dat deze beampten zelf door taak-intrinsieke aspecten van het werk worden gemotiveerd.

Hypothese IV wordt bevestigd geacht wanneer de gemiddelde score van het beeld dat de beampten hebben van de werkmotivatie bij de ongeschoolde werknemers significant lager is dan hun eigen gemiddelde score van werkmotivatie.

In de vijfde hypothese is naar voren gebracht dat de tendentie bij de ongeschoolde werknemers om hun eigen werkmotivatie in overwegende mate te projecteren in die van de beampten, kan worden toegeschreven aan hun promotiebehoeften.

Hypothese V wordt bevestigd geacht wanneer de niveaugevoeligheid, die wordt uitgedrukt in de verschillscore tussen het beeld dat de ongeschoolde werknemers van de beampten hebben en de eigen werkmotivatie, negatief significant correleert met hun houding ten opzichte van promotie.

De zesde hypothese houdt in dat de tendentie bij de beampten om ten aanzien van de ongeschoolde werknemers in overwegende mate een contraprojectie van de eigen werkmotivatie te geven, eveneens kan worden toegeschreven aan hun promotiebehoeften.

Hypothese VI wordt bevestigd geacht wanneer de niveaugevoeligheid, die hier wordt uitgedrukt in de verschillscore tussen het beeld dat de beampten hebben van de ongeschoolde werknemers en hun eigen werkmotivatie, positief significant correleert met hun houding ten opzichte van promotie.

De zevende hypothese luidt als volgt: tengevolge van de promotiebehoeften is de houding ten opzichte van collega's bij de beampten ambivalent.

Hypothese VII wordt bevestigd geacht wanneer er een significante positieve correlatie is tussen ambivalentie en de houding ten opzichte van promotie bij de beampten.

In hypothese acht tenslotte is weergegeven dat tengevolge van de promotiebehoeften de houding ten opzichte van collega's bij de ongeschoolde werknemers op twee verschillende wijzen kan worden gezien:

a. de houding ten opzichte van collega's is ten gevolge van de algemene promotiebehoeften positief, indien en op het moment dat de werknemer individuele mogelijkheden tot promotie in het werk niet meer aanwezig acht;

b. de houding ten opzichte van collega's is tengevolge van de algemene promotiebehoeften negatief, indien en op het moment dat de werknemer individuele mogelijkheden tot promotie in het werk wel aanwezig acht. *Hypothese VIIIa* wordt bevestigd geacht wanneer de houding ten opzichte van promotie bij de ongeschoolde werknemers – hier gaat het dus om de werknemers die geen mogelijkheden tot promotie in het werk aanwezig achten – positief significant correleert met de mate waarin zij positief staan tegenover collega's.

Hypothese VIIIb wordt bevestigd geacht wanneer de houding ten opzichte van promotie bij de ongeschoolde werknemers – hier gaat het dus om degenen die wel promotiemogelijkheden in het werk aanwezig achten – negatief significant correleert met de mate waarin zij positief staan tegenover collega's.

In de hypothesen VI en VII wordt de houding ten opzichte van promotie bij de beambten gezien als de oorzaak van de ambivalentie en de niveau-gevoeligheid. Dit kan als bevestigd worden beschouwd wanneer de correlaties voorspeld kunnen worden vanuit deze aanname.

In de hypothesen V en VIII wordt de houding ten opzichte van promotie bij de ongeschoolde werknemers als oorzaak gezien van de niveau-gevoeligheid en de houding ten opzichte van collega's. Dit wordt eveneens bevestigd geacht wanneer de correlatie tussen niveaugevoeligheid en houding ten opzichte van collega's voorspeld kan worden vanuit de variabele, houding ten opzichte van promotie.

In het volgende hoofdstuk zullen bovenstaande werkhypothesen worden getoetst.

AANTEKENINGEN

¹ Wiegiersma, S. en Gemert, W., Hoe denkt U over uw werk? in: Mens en onderneming 1961, pag. 179–192.

² Gulliksen, H., Theory of mental test, New York 1950.

³ Lewin, K., Field Theory in Social Science, New York 1951, pag. 239.

⁴ Lewin, K., a.w., pag. 143 e.v.

⁵ Stern, W., Allgemeine Psychologie auf Personalistischer Grundlagen, Den Haag 1950.

⁶ Spence, K.W., Psychological Theory (Ed. M.H. Marx), New York 1951, pag. 176 e.v.

⁷ Hoel, P.G., An introduction to mathematical statistics, New York 1962.

⁸ Wiegiersma, S., Psychometrische betrouwbaarheid, in: Ned. Tijdschrift v. Psychologie 1960, pag. 22–46.

⁹ Keats, J.A. and Lord, F.M., A theoretical distribution for mental test scores, in: Psychometrika, 1962, pag. 59–72.

¹⁰ Boon van Ostade, A.H., Een methode voor toetsing en constructie van operationalisering van eigenschapsbegrippen (Studie in voorbereiding).

¹¹ Cronbach, L.J., Coëfficiënt Alpha and the internal structure of tests, in: Psychometrika 1951, pag. 297–334.

¹² Harman, H.H., Modern factor analysis, Chicago 1960.

- 13 Dooren, F.J.P. van, *Kennen en beoordelen van de arbeidsprestatie*, Leiden 1954.
- 14 Wiegersma, S. en Gemert, W., a.w.
- 15 Bethe, H.J., *Hoe denkt U over uw werk?*, uitgave C.O.P., Den Haag 1958.
- 16 Merenda, P.F. and Clarke, W.V., *Personality profiles of selfmade company presidents*, in: *Eng. Ind. Psych.* 1959.
- 17 Rossen, H., *Managerial role interactions. A study of three managerial levels*, in : *Journ. of Appl. Psych.* 1961, vol. 45, pag. 30-34.
- 18 Gage, N.L., Leavitt, G.S. and Stone, G.C., *The intermediary key in the analyses of interpersonal perception*, in: *Psych. Bull.*, vol. 53, no. 3, 1956.
- 19 Cronbach, L.J., *Processes affecting scores on 'understanding of others' and 'assumed similarity'*, in : *Psych. Bull.* 1955, 52, 177 t/m 193.

HOOFDSTUK IV/HET ONDERZOEK

IV.1. HET VOORONDERZOEK

1/ De gestelde hypothesen kunnen op verschillende wijzen op hun juistheid worden onderzocht. De onderzoeker op sociaal-psychologisch terrein kan uit een aantal methoden van onderzoek een keuze maken. Welke vorm gekozen wordt, is behalve van de probleemstelling ook afhankelijk van de situatie waarin het onderzoek plaatsvindt.

2/ Ook in deze studie zijn verschillende benaderingsmethoden met hun onderzoek-technische consequenties nader bekeken. Allereerst is de mogelijkheid overwogen van een ex-post-facto experiment, waarbij werknemers met een uitgesproken taak-extrinsieke werkmotivatatie worden vergeleken met taak-intrinsiek gemotiveerde werknemers. Deze methode is niet gehanteerd, omdat het mogelijk bleek met behulp van de theorie en de praktische ervaring hypothesen te formuleren die getoetst konden worden. Tengevolge hiervan hebben de uitkomsten van dit onderzoek een veel sterkere overtuigingskracht gekregen dan wanneer dit onderzoek ex-post-facto was uitgevoerd en in feite alleen maar explorerend genoemd zou kunnen worden.

3/ Ook de mogelijkheden van een longitudinaal experiment zijn nader bekeken. Uiteindelijk is echter in dit onderzoek de voorkeur gegeven aan een toetsingsonderzoek met behulp van een zodanig gestructureerd interview, dat operationalisering van de in de hypothesen genoemde begrippen voldoende zekerheid zou kunnen bieden.

In dergelijke omstandigheden – zoals in deze studie – vormt het gestructureerde interview een efficiënte wijze van benadering. Bij een longitudinaal experiment dient een nader inzicht in de spreidingscijfers van de te onderzoeken verschijnselen aanwezig te zijn in verband met de samenstelling van de steekproef¹. Deze gegevens waren niet voorhanden.

2 Verder is aan het gestructureerde interview de voorkeur gegeven omdat bij een dergelijk interview de stimuli gestandaardiseerd zijn en de gehele afname in dezelfde vorm en volgorde kan geschieden. Ook vergemakkelijkt deze procedure de statistische verwerking in aanzienlijke mate omdat zij een grote diversiteit van antwoorden op z.g. open vragen vermijdt. Tot slot heeft aan deze keuze de hoop ten grondslag gelegen dat op deze wijze de interindividuele- en groepsverschillen in de scores pregnanter tot uiting zullen komen. Het risico dat aan deze procedure kleefte, n.l. dat bepaalde proefpersonen zich mogelijk gedwongen achten tot een keuze welke ruimer of beperkter is dan die welke het gegeven aantal ant-

woordmogelijkheden open laat, is zoveel mogelijk ondervangen door de antwoorden die in het vooronderzoek zijn verkregen in extenso in het uiteindelijke protocol op te nemen.

Tegen deze achtergrond is het vooronderzoek ontworpen en afgenomen bij 20 werknemers, te weten 10 beampten en 10 ongeschoolde werknemers. Voor de beoordeling van de ondubbelzinnigheid van de opgestelde vragen zijn de van de proefpersonen tijdens het vooronderzoek verkregen toelichtingen op de vragen aan een nader onderzoek onderworpen. De eis van differentiërend vermogen is nagegaan aan de hand van de frequentieverdelingen van de antwoordcategorieën zoals die uit het vooronderzoek naar voren zijn gekomen. Op grond van de op deze wijze verkregen gegevens zijn verschillende vragen gewijzigd.

Om een inzicht te geven in de manier waarop dit is gebeurd, zullen hier enkele voorbeelden nader worden uitgewerkt.

In de vragenlijst van het vooronderzoek luidde vraag 35: 'Vindt u het belangrijk dat er een strikte taakafbakening in het werk is tussen collega's?' Deze formulering bleek uit de door de proefpersonen gevraagde toelichtingen op deze vraag dubbelzinnig te zijn. Door sommigen werd n.l. een strikte afbakening van de taken noodzakelijk geacht omwille van een efficiënt verloop van het productieproces, terwijl anderen de noodzaak ervan bepleitten om een informele uitbreiding van taken tegen te gaan. In de uiteindelijke vragenlijst is daarom aan deze vraag toegevoegd: 'zodat niemand zich werk van anderen kan toeëigenen om zo zijn promotiekansen te verbeteren'.

Vraag 38 bleek een te geringe differentiatie in de antwoordcategorieën te bieden. In het vooronderzoek waren vier antwoordmogelijkheden gegeven, n.l. 'ja, zeer belangrijk - ja, wel belangrijk - nee, meestal niet - nee, helemaal niet'. Uit de frequentieverdeling van de verschillende antwoorden kwam naar voren, dat deze vraag in de antwoordcategorieën onvoldoende differentiërmogelijkheden bood. De antwoordmogelijkheden werden daarom veranderd in 'ja, heel erg belangrijk - ja, belangrijk - ja, enigszins belangrijk - nee, meestal niet - nee, helemaal niet'.

Het is niet mogelijk, zonder in een inefficiënte uitvoerigheid te vervallen, om de totstandkoming van alle interviewvragen zoals deze in eerste instantie in het vooronderzoek zijn opgenomen en naderhand zijn neergelegd in het definitieve interviewprotocol, nader toe te lichten. Uitgangspunt is steeds de operationalisering van de variabelen geweest, waarbij er voortdurend op is gelet dat de relatie met de werkelijkheid optimaal dient te worden gehouden. Voor de totstandkoming van twee vragen is echter een uitzondering gemaakt en wel voor de vragen 39 en 40.

Een essentiële vereiste voor vraag 39 is dat de drie items in elk blok zoveel mogelijk dezelfde sociale wenselijkheid voor de proefpersonen heb-

ben, omdat zij gedwongen worden een geforceerde keuze te maken.

Om dit te bereiken is aan tien personen met een jarenlange bedrijfservaring gevraagd om op een grafische schaal aan te geven, in hoeverre volgens hen de werknemers in het bedrijf in het algemeen op 35 aangehaalde uitspraken zullen scoren. Aan de hand van de verkregen gegevens zijn vervolgens de verschillende items naar sociale wenselijkheid in groepen van drie geformeerd.

Bij het tot stand komen van vraag 40 is gebruik gemaakt van de Q-sort techniek, een praktische toepassing van de Q-methode, zoals die in de sociale wetenschappen door Stephenson² is geïntroduceerd. De opdracht bij een Q-sort aan een proefpersoon kan zijn met een groot aantal korte omschrijvingen zichzelf of een ander te beschrijven, zoals hij zichzelf of de ander op een bepaald ogenblik ziet, graag wil zien, etc. De gevraagde 'beschrijving' wordt uitgevoerd door de kaartjes te sorteren in een continuum tussen volledig wel en volledig niet van toepassing. De verdeling van de kaartjes is een benadering van de normaalverdeling.

Deze Q-sort is in het kader van dit onderzoek uitgevoerd door de Bruin³. Door 32 personen zijn 56 kaartjes over 10 stapeltjes verdeeld. Deze 10 stapeltjes hebben de volgende aantallen bevat: 2-3-5-8-10-10-8-5-3-2. Op het meest linkse stapeltje zijn de twee kaartjes gelegd die het meeste betrekking hebben op het werk, op het uiterst rechtse de twee kaartjes die het minst van toepassing zijn. De stapeltjes daar tussen geven dan de gradatie tussen de twee uitersten weer. De 14 items met de hoogste scores zijn uiteindelijk in de rangorde opgenomen zoals die in de vragenlijst is weergegeven (bijlage I, vraag 40).

Om praktische en theoretische redenen is deze techniek niet in het hoofdonderzoek – en bijgevolg ook niet in het vooronderzoek – opgenomen. Dit onderzoek is n.l. klassikaal afgenomen, waardoor een dergelijke onderzoekstechniek te vertragend op de afnameprocedure werkt bij grote aantallen proefpersonen. Verder roept deze techniek twijfels op ten aanzien van de geforceerde normaalverdeling en in dit geval zeker ten aanzien van de vereiste introspectie bij de ongeschoolde werknemers. Voor het samenstellen van een verantwoorde rangorde is deze techniek echter bijzonder efficiënt. Om deze reden is bij het opstellen van de rangorde in vraag 40 van deze techniek gebruik gemaakt.

Op de bovenomschreven wijze is getracht van de hier toegepaste methode van het gestructureerde interview een meetinstrument te maken, dat de bedoelde houdingen zo betrouwbaar mogelijk bepaalt.

IV.2. DE STEEKPROEF

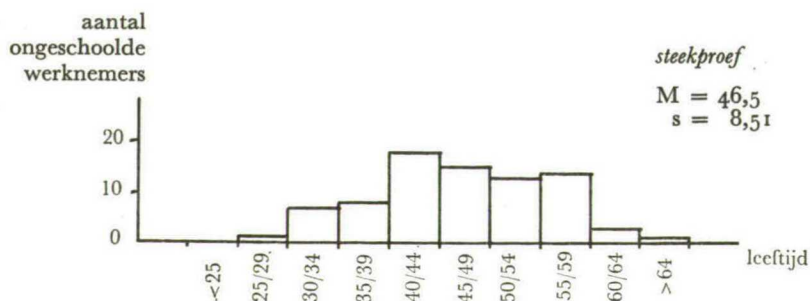
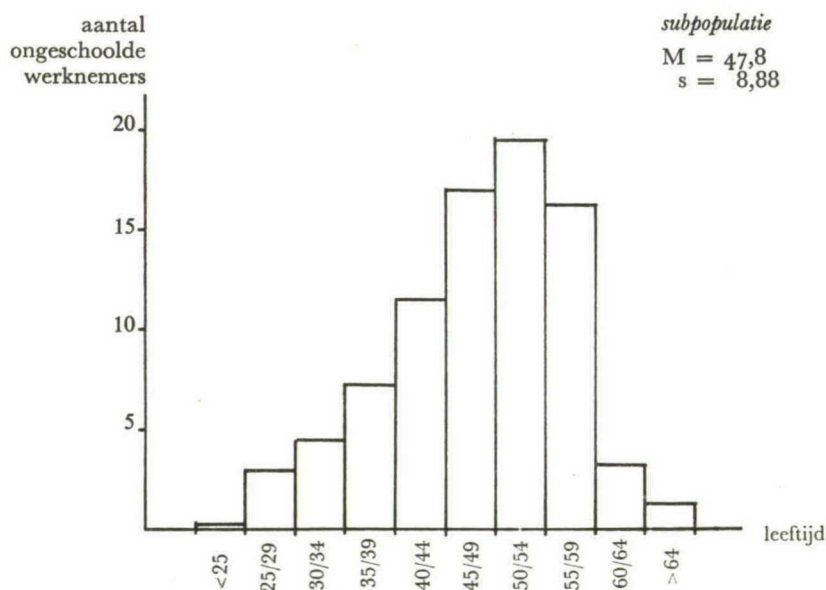
Zoals reeds in hoofdstuk III nader beschreven, wordt de bovengronds-

technische beambtengroepering in de Nederlandse Mijnindustrie voor wat betreft het lager en middelbaar kader, gevormd door de functiegroepen B.T.A.B. I t/m B IV. De ongeschoolde werknemers zijn in het bovengronds-technische gedeelte van deze industrietak ondergebracht in de loongroepen 1 t/m 3.

Op 1 januari 1965 omvatte de groep ongeschoolde werknemers – die hier als voorwerp van onderzoek beschikbaar waren – 317 personen en de groep bovengronds-technische beambten 80 personen. Beide groepen representeren respectievelijk de totale bezetting ongeschoolde arbeiders en beambten in de Nederlandse Mijnindustrie, want zij wijken qua leeftijd en functieopbouw niet significant van de totale populatie af.

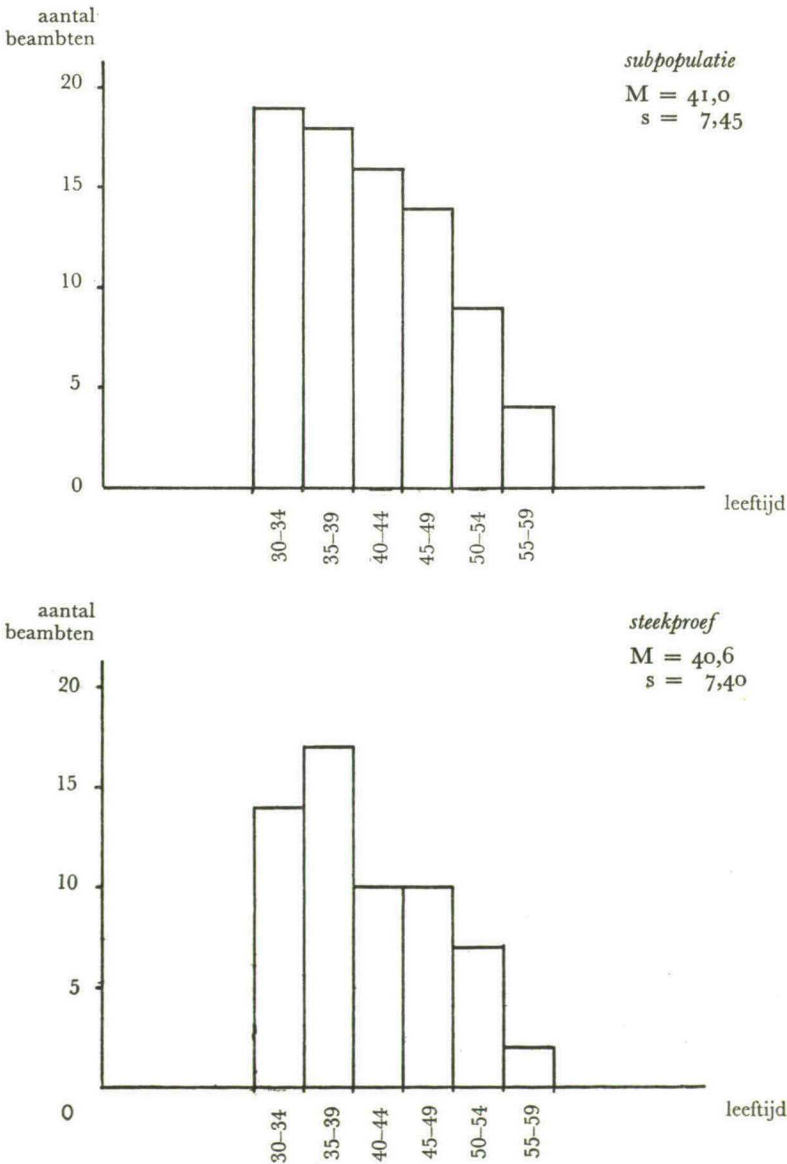
Uit beide groepen is een a-selecte steekproef getrokken met behulp van een

Figuur I. Frequentieverdeling van de ongeschoolde werknemers naar leeftijd



tabel met 'random numbers'. Bij de ongeschoolde werknemers omvat de steekproef 80 personen, bij de beambten 60. Beide steekproeven wijken – zoals in de figuren I en II is weergegeven – wat het gemiddelde en de variantie van hun leeftijden betreft niet significant van de sub-populatie af.

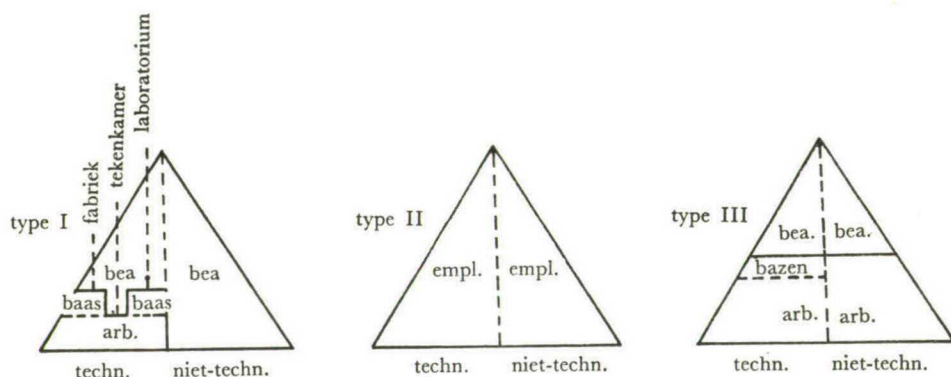
Figuur II. Frequentieverdeling van de bovengronds-technische beambten naar leeftijd



De mediale werknemers – waartoe de onderhavige beambten gerekend kunnen worden – verkeren in ons land in een enigszins paradoxale situatie. Enerzijds blijkt n.l. dat het niet mogelijk is deze groep op bevredigende wijze te definiëren⁴, anderzijds wordt in statistische overzichten deze groep kwantitatief vrij exact vastgesteld⁵. Voor een goed begrip van deze steekproef is een nadere beschouwing van deze groep in de verschillende industrieën van ons land niet overbodig te noemen.

De personeelsstructuur in de zeven grootste Nederlandse bedrijven wordt gekenmerkt door verticaal lopende scheidingslijnen – b.v. kantoor/fabriek – horizontale scheidingslijnen of het ontbreken van scheidingslijnen. Deze drie typen worden wel eens schematisch als volgt weergegeven:

Figuur III



Bij type I verloopt de grens tussen de beambten en arbeiders deels verticaal, als een scheidingslijn tussen het uitvoerend-technische deel van het personeel en het niet-technische deel, deels horizontaal en dus dwars door de verschillende taakniveaus heen. Bij dit type wordt het onderscheid tussen beambten en arbeiders alleen nog bij het technisch-uitvoerend deel van het personeel gehandhaafd.

Bij type II is het onderscheid tussen beambten en arbeiders opgeheven en wordt alleen een verticale scheiding tussen het technische en niet-technische deel van het personeel aangebracht.

Bij type III – waartoe de Nederlandse Mijnindustrie kan worden gerekend – ligt de scheidingslijn tussen de beambten en arbeiders in principe horizontaal, zowel voor het technische als niet-technische gedeelte van het

personeel. Hier is derhalve het behoren tot één van beide groeperingen gebonden aan het taakniveau. De hoogte waarop deze horizontale grens wordt getrokken, is afhankelijk van de indeling van de bazengroep. In de Nederlandse Mijnindustrie wordt deze laatste groep gerekend tot de arbeiderscategorieën, met als gevolg dat de aanduiding 'beambte' in de mijnindustrie vaak wordt toegekend aan een categorie werknemers die elders grotendeels tot de hogere beampten wordt gerekend. Naar de opvatting van Rottier en Nuyens⁶ behoren tot de beamptencategorie alleen werknemers belast met bepalende arbeid en wel met de beperking dat deze werknemers in een ondergeschikte positie zijn tewerkgesteld. Deze arbeid omvat een veelheid van werkzaamheden – volgens deze auteurs – die gemeen hebben dat zij een schakel vormen tussen de doelstelling en de uitvoering.

Tegen deze achtergrond zal het duidelijk zijn dat bij de interpretatie van de verkregen gegevens rekening dient te worden gehouden met het feit, dat de beamptengroep overwegend personen bevat met een opleiding die boven het lager technische niveau uitgaat. Onderstaande tabel geeft hierin een nader inzicht.

Tabel I. Verdeling van de opleiding bij de populatie en de steekproef van de beampten

<i>opleiding</i>		<i>totaal</i>	<i>L.O.</i>	<i>U.L.O.</i>	<i>M.O.</i>	<i>L.T.S.</i>	<i>U.T.S.</i>	<i>H.T.S.</i>	<i>analist</i>	<i>Mijnschool</i>
Populatie	N	80	2	6	4	5	7	51	4	1
	%	100,0	2,5	7,5	5,0	6,3	8,8	63,8	5,0	1,3
Steekproef	N	60	1	6	4	4	4	39	2	0
	%	100,0	1,7	10,0	6,7	6,7	6,7	65,0	3,3	0,0

Ten aanzien van de benaming 'ongeschoolde werknemers' heerst in ons land minder misverstand. Overwegend worden hieronder de werknemers begrepen die alleen L.O. hebben genoten en aan de voet van de bedrijfshierarchie zijn geplaatst. In de steekproef van de ongeschoolde werknemers hebben 72 van de 80 personen alleen L.O. genoten. De overige 8 hebben een lagere technische vakopleiding gehad.

IV.3. DE ONDERZOEKSITUATIE

In dit onderzoek worden – zoals bij de steekproef nader beschreven – twee subgroepen onderscheiden, t.w. de beampten en de ongeschoolde werknemers. Voor de procedure van onderzoek en de verwerking van de

gegevens betekent dit, dat beide steekproeven voor een groot gedeelte afzonderlijk beschouwd zijn.

Bij beide groepen is het onderzoek klassikaal afgenomen in de maanden april en mei 1965.

De doelstellingen van dit onderzoek zijn aan de proefpersonen niet expliciet medegedeeld vóór de aanvang van het invullen van de protocollen. Dit is gedaan om te voorkomen dat de proefpersonen onvoldoende objectief zouden staan tegenover de beantwoording van de vragen en te sterk beïnvloed zouden worden door min of meer bewust beleefde groepsaspecten. Steeds is aan de proefpersonen gevraagd of zij genegen waren uit objectiviteitsoverwegingen met betrekking tot de resultaten van het onderzoek eerst de protocollen in te vullen en daarna pas te vernemen wat met dit onderzoek werd beoogd. Uitdrukkelijk is daarbij steeds gesteld dat iedereen na de uiteenzetting over het doel van dit onderzoek het volste recht zou behouden om zijn protocol alsnog niet in te leveren. In dit verband is er mede op gewezen dat medewerking op prijs zou worden gesteld maar dat daartoe geen enkele verplichting bestond en dat een eventueel niet meedoen meer op prijs zou worden gesteld dan beantwoording die niet in overeenstemming zou zijn met de eerlijke mening van de proefpersonen.

Dank zij de constructieve medewerking van de vakbeweging in de mijnindustrie is deze procedure niet vreemd gevallen. Dit moge blijken uit het feit dat van de 140 proefpersonen slechts drie personen geweigerd hebben om mede te werken. De indrukken, opgedaan tijdens de uiteenzetting van het doel van het onderzoek na de afname van het interview, heeft de overtuiging doen ontstaan dat de proefpersonen hun best hebben gedaan om naar eigen inzichten de vragen te beantwoorden.

Bij het invullen van de vragenlijst is het tempo door de proefleider bepaald, zodat alle vragen gelijktijdig door de proefpersonen zijn ingevuld. Aan ieder onderdeel van de vragenlijst is een algemene instructie voorafgegaan. Dit is gebeurd vóór de vragen 1 t/m 6 - 7 t/m 21 - 22 t/m 38 - 39 - 40 - 41 t/m 47 - 48 - 49 - 50 - 51 (bijlage I). Deze laatste vraag, die alleen door de beampten is ingevuld, is hen steeds voorgelegd na vraag 38 om op die manier een eventuele beïnvloeding bij het beantwoorden van vraag 50 te voorkomen.

De door middel van de vragenlijsten verkregen gegevens zijn gecodeerd zoals in de vragenlijst is aangegeven (bijlage I). Deze coderingen zijn overgebracht op ponskaarten. Aan de hand van de frequenties is een zodanige nul en één codering uitgezocht, dat deze zoveel mogelijk 50% nullen en 50% enen omvat (bijlage II). Bij de mechanische verwerking is het z.g. FARAO-IV-programma van de UNIVAC-III gebruikt. De toetsing van de werkhypothesen is met de hand uitgevoerd.

De iteratieve clusteranalyse is een methode die geschikt is voor het toetsen, construeren en exploreren van operationaliseringen. Bij de toetsing zijn het begrip en de operationaliseringen die uitgevoerd moeten worden bekend. De operationaliseringen behoeven slechts op haar waarde bekeken te worden. Bij de constructie van operationaliseringen is wel het begrip bekend, maar bestaat er nog onzekerheid ten aanzien van de juiste operationalisering. De iteratieve clusteranalyse kan in een dergelijk geval worden gebruikt om na te gaan welke operationalisering het beste voldoet. Bij de derde toepassing – de exploratie – is zowel het begrip als de operationalisering onbekend. Wel staan er een groot aantal verschillende observaties ter beschikking en wordt ook vermoed dat er een aantal begrippen kunnen worden vastgelegd, maar het is niet bekend welke begrippen dit zijn en hoe de vastlegging plaats kan vinden.

In het onderhavige onderzoek wordt de iteratieve clusteranalyse gebruikt voor het construeren van de operationaliseringen van de verschillende begrippen. Alleen met betrekking tot het begrip werksatisfactie kan worden gesproken van toetsen van de operationalisering. Hiervoor is n.l. de door Wiegiersma en Gemert⁷ ontwikkelde satisfactie-schaal gebruikt tengevolge waarvan niet alleen het begrip zelf, maar ook de variabelen voor dit begrip bekend zijn. Bij de overige operationaliseringen is dit echter niet het geval en dient gesproken te worden van constructie, want hier zijn wel de begrippen bekend maar ten aanzien van de operationaliseringen zijn nog verschillende mogelijkheden aanwezig.

Bij het construeren van deze operationaliseringen zijn voor de verschillende begrippen a priori een aantal indicatoren opgesteld in de vorm van vragen, vergelijkingen en rangorden. Deze vormen gezamenlijk het z.g. 'opgegeven cluster' (tabel II t/m VIII*). Of deze constructies nu inderdaad adequaat gehanteerde begrippen representeren, wordt nagegaan door met behulp van de iteratieve clusteranalyse de convergerende en divergerende validiteit van deze begrippen te bepalen op de wijze zoals in hoofdstuk III is weergegeven. Indien de convergerende validiteit van de a priori gestelde variabelen klopt, dan zullen zij allen in hun eigenschapscluster een lading moeten hebben boven een bepaald minimum. Zij moeten dus boven een grens met de centroid van de cluster correleren. De divergerende validiteit van de begrippen wordt bepaald door na te gaan of de ten aanzien van een bepaald begrip a priori niet-gestelde variabelen – variabelen die dus niet bij voorbaat in het 'opgegeven cluster' zijn opgenomen – ook allen beneden de grens met de centroid correleren. Is

* Zie hiervoor pagina 79 t/m 83.

dit voor bepaalde variabelen niet het geval, dan zullen zij worden toegevoegd aan het cluster dat ontstaat na constructie van de operationalisering met behulp van de iteratieve clusteranalyse en dat verder 'verkregen cluster' zal worden genoemd. Samen met deze variabelen vormt het verkregen cluster dan het z.g. 'gebruikte cluster'. Van deze opnieuw samengestelde clusters zijn de nieuwe ladingen en de KR (20) bepaald. Deze cluster is tenslotte gebruikt voor de scorevorming.

Waarom bepaalde variabelen, die a priori in de operationalisering van een begrip zijn opgenomen, na constructie van de operationalisering afvallen en niet meer voorkomen in het 'verkregen cluster', is moeilijk aan te geven. De vragen kunnen verkeerd zijn begrepen of op een verkeerde plaats in de enquête hebben gestaan. Het is mogelijk dat de proefpersoon de vraag niet wil beantwoorden of de verbalisatie niet duidelijk genoeg is geweest. Hiervoor zijn legio oorzaken mogelijk. Een verdere bespreking daarvan heeft bijgevolg een zeer speculatief karakter. Om deze reden zal op de indicatoren welke niet voldoen slechts in uitzonderingsgevallen worden ingegaan, n.l. wanneer de oorzaak van het uitvallen met redelijke zekerheid is aan te geven.

De eerste afhankelijke variabele – de onafhankelijke variabele geeft geen enkel probleem in dit verband – die hier nader wordt besproken is de werksatisfactie. Met behulp van de iteratieve cluster-analyse is nagegaan of en in welke mate de opgegeven vragen als cluster correleren. Als benedengrens voor de waarde van een nog te aanvaarden correlatie is de grootte 0,20 gekozen. Deze lage waarde – gewoonlijk wordt 0,30 gekozen – is gehanteerd omdat de verdeling van de vragen gemiddeld 75/25 is, in plaats van 50/50.

Verder is nagegaan met welke andere vragen correlaties van 0,30 en hoger voorkomen, om zodoende de divergerende validiteit te kunnen vaststellen.

Uit tabel II blijkt dat de convergerende validiteit van deze cluster met een KR (20) van 0,759 goed genoemd kan worden. Van de 16 variabelen valt er maar één uit, n.l. vraag 407. Een verklaring hiervoor kan zijn dat hier wordt gevraagd om de rangorde naar belangrijkheid aan te geven. Wanneer gevraagd zou worden naar een rangorde van wenselijkheid dan zou deze variabele wellicht wel tot deze cluster behoord hebben. De divergerende validiteit is eveneens goed te noemen omdat alleen vraag 33 een correlatie boven 0,30 met deze cluster weergeeft, n.l. 0,34. Deze vraag is echter in de gebruikte cluster niet opgenomen omdat de werksatisfactie geoperationaliseerd is met behulp van de 15 vragen tellende satisfactieschaal, zoals die door Wiegiersma en Gemert⁷ is ontwikkeld uit de C.O.P.-enquête. Een eventuele opname achteraf vertroebelt een

vergelijking met deze schaal. Een nader inzicht in de divergerende validiteit van deze cluster wordt in bijlage IIIa gegeven.

Voor de cluster 'houding ten opzichte van collega's' is als benedengrens voor de waarde van een nog te aanvaarden correlatie de grootte 0,30 gekozen. De constructie van deze cluster heeft, in verband met een zeer geringe convergerende validiteit, aanvankelijk geen bevredigend resultaat opgeleverd. Slechts 4 van de 17 variabelen blijken in de cluster te zijn opgenomen en dan nog maar met een KR (20) van 0,569. Aan de hand van deze resultaten is besloten over te gaan tot een constructie van deze cluster voor beide steekproeven afzonderlijk. Deze procedure heeft – zoals in tabel III en IV is weergegeven – een aanmerkelijk beter resultaat opgeleverd. Bij de ongeschoolde werknemers vormen 5 van de 17 variabelen een cluster met een KR (20) van 0,692, terwijl de divergerende validiteit eveneens goed te noemen is, daar zij slechts de vragen 39e¹, 39h¹, 40⁷, 47 en 28 omvat (bijlage IIIb). Vraag 39e¹ en vraag 28 zijn in het gebruikte cluster opgenomen omdat zij met deze cluster hoger correleren, dan met hun eigen cluster. Voor de overige drie is dit echter niet het geval met uitzondering van vraag 40⁷. Deze vraag hoort echter qua inhoud meer thuis bij de cluster 'werkmotivatie.' De nieuwe KR (20) van de gebruikte cluster bij de ongeschoolde werknemers bedraagt 0,708. Bij de beambten zijn tengevolge van de afzonderlijke constructie zelfs 11 van de 17 variabelen in de cluster opgenomen met een KR (20) van 0,801. De divergerende validiteit is hier volkomen, aangezien geen enkele variabele een correlatie boven 0,30 met deze cluster te zien geeft (bijlage IIIc). Als cluster zijn hier de 11 bovengenoemde variabelen gebruikt. Hieruit blijkt dat het van belang is, dat de gebruikte steekproef qua samenstelling zoveel mogelijk gelijk gericht is. Voor beambten heeft de houding ten opzichte van collega's een andere inhoud dan voor de ongeschoolde arbeiders.

Bij de cluster 'houding ten opzichte van promotie' (tabel V) – waarmee de promotiebehoeften worden gemeten – is als benedengrens voor de waarde van een nog te aanvaarden correlatie eveneens de grootte 0,30 gekozen. In de verkregen cluster zijn 5 van de 14 oorspronkelijk opgegeven variabelen terecht gekomen met een KR (20) van 0,713. De divergerende validiteit is niet groot (bijlage IIId) omdat de houding ten opzichte van promotie niet voldoende divergeert ten aanzien van de cluster 'werkmotivatie' (tabel VI). Zij blijkt hier n.l. een aspect van te zijn. Het feit dat de ladingen in deze cluster steeds lager zijn dan bij de cluster van de werkmotivatie, heeft tot het besluit geleid deze correlerende variabelen niet te gebruiken in deze cluster, maar bij laatstgenoemde cluster op te nemen. Aan de verkregen cluster zijn nog de vragen 39h², 40¹⁴ en 27 toegevoegd omdat zij hoger correleren met deze cluster dan met de voor

hen opgegeven cluster. De uiteindelijke KR (20) bedraagt 0,737. Ten aanzien van de verkregen cluster 'werkmotivatie' (tabel VI) is aanvankelijk – in navolging van verschillende auteurs – hypothetisch verondersteld (hoofdstuk I) dat de werkmotivatie twee aspecten omvat, n.l. taak-extrinsieke en taak-intrinsieke. Bij de constructie van de operationalisering is van deze veronderstelling dan ook uitgegaan. De resultaten van de constructie geven echter een ander beeld.

Met betrekking tot de convergerende validiteit kan gesteld worden dat deze zowel bij de taak-extrinsieke als bij de taak-intrinsieke aspecten van het werk redelijk is. Zij omvat bij de eerstgenoemde cluster 10 van de 24 variabelen met een KR (20) van 0,826 en bij de laatstgenoemde 8 van de 23 variabelen met een KR (20) van 0,744. De divergerende validiteit (bijlage IIIe) van beide clusters is evenwel minimaal, zij overlappen elkaar grotendeels. Hieruit kan worden afgeleid dat de taak-extrinsieke en taak-intrinsieke elementen op een bipolair continuüm zijn gelegen (bijlage IIIe). Op grond hiervan is besloten om van beide schalen er één te construeren om de werkhypothesen te toetsen. De nieuwe KR (20) van deze schaal is 0,864.

Ten aanzien van de cluster die betrekking heeft op het beeld van de werkmotivatie dat de beampten en de ongeschoolde werknemers van elkaar hebben, is aanvankelijk eveneens een onderscheid gemaakt tussen taak-extrinsieke en taak-intrinsieke aspecten van het werk. Echter evenals bij de cluster betreffende de werkmotivatie zonder goed resultaat (tabel VII). De convergerende validiteit is redelijk. Bij het taak-intrinsieke beeld zijn 10 van de 17 variabelen in de cluster opgenomen met een KR (20) van 0,758, en bij het taak-extrinsieke beeld 8 van de 17 variabelen met een KR (20) van 0,787. De divergerende validiteit is uiterst gering (bijlage IIIf) zodat ook hier van een bipolair continuüm kan worden gesproken. De werkhypothesen zullen in dit geval dus ook worden getoetst met behulp van één schaal waarvan de KR (20) is 0,877.

De laatste cluster die hier ter sprake komt heeft betrekking op de ambivalentie ten opzichte van collega's bij de beampten. In deze cluster zijn 4 van de 13 variabelen opgenomen met een KR (20) van 0,873. De convergerende validiteit kan op het eerste gezicht niet bijzonder groot worden genoemd.

Dit beeld is echter niet juist, omdat deze vier variabelen meervoudig zijn samengesteld, zoals in tabel VIII is weergegeven. Dit laatste heeft ook een grote invloed op de divergerende validiteit (bijlage IIIg) omdat – met uitzondering van de vragen 39d², 12 en 49¹² – de overige variabelen die boven 0,30 correleren met deze cluster in zijn samengestelde items zijn opgenomen. Daarom kan de divergerende validiteit in dit geval ook goed worden genoemd. De vragen 12 en 49¹² zijn in het gebruikte cluster

niet opgenomen omdat zij met hun eigen cluster hoger correleren. Vraag 39d² is op grond van zijn inhoud niet in deze cluster opgenomen. Op de bovenomschreven wijze zijn de verschillende schalen geconstrueerd, om zodoende een meetinstrument te verkrijgen dat zo zuiver mogelijk is afgestemd.

Tabel II 'Werksatisfactie'

tekst	opgegeven cluster (vraag)	verkregen cluster (vraag)	lading	gebruikte cluster (vraag)	lading
Ik werk op een prettige afdeling	19	19	0,674	19	0,674
Dit is een prettig bedrijf om in te werken	12	12	0,643	12	0,643
Ik zou hier in dit bedrijf ander werk willen hebben	11	11	-0,554	11	-0,554
Dit bedrijf wordt goed geleid	13	13	0,546	13	0,546
De plaats waar ik sta of zit te werken bevalt mij wel	7	7	0,542	7	0,542
Er zijn op mijn afdeling veel onderlinge wrijvingen en strubbelingen.	15	15	-0,539	15	-0,539
Ik heb plezier in mijn werk	21	21	0,523	21	0,523
Thuis vinden ze, dat ik goed werk heb	16	16	0,477	16	0,477
Op onze afdeling is het rommelig	20	20	-0,460	20	-0,460
Ik voel mij op het einde van de werkdag nog voldoende fit	18	18	0,445	18	0,445
Mijn baas kan goed met zijn mensen opschieten	9	9	0,434	9	0,434
Mijn werk maakt mij gejaagd en zenuwachtig	8	8	-0,425	8	-0,425
Ik vind mijn werk eentonig	14	14	-0,366	14	-0,366
De machines en gereedschappen worden hier goed onderhouden	17	17	0,361	17	0,361
Mijn werk is te vermoeiend	10	10	-0,345	10	-0,345
Dat ik met plezier werk	40 ⁷		-0,002		

$KR (20) = 0,759$

Tabel III 'Houding ten opzichte van collega's' (ongeschoolde werknemers)

tekst	opgegeven cluster (vraag)	verkregen cluster (vraag)	lading	gebruikte cluster (vraag)	lading
Mijn mening over de wijze waarop men zijn vrije tijd kan doobringen komt het meest overeen met die van	50h	50h	0,787	50h	0,795
Mijn wijze van leven buiten het bedrijf komt het meest overeen met die van	50i	50i	0,716	50i	0,683
Mijn mening over werk dat je gelegenheid geeft om veel bezigheden buiten het bedrijf te hebben komt overeen met die van	50l	50l	0,697	50l	0,673
Komt het veel voor, dat U uw werk met uw collega's bespreekt?	32	32	-0,587	32	-0,570
Acht U een vrouwelijke omgang met collega's belangrijk?	28	28	-0,557	28	-0,518
Werk waarbij de chef niet jaagt			0,364	39e ¹	0,581
Mijn mening over de betekenis en toekomst van dit bedrijf komt het meest overeen met die van	50e		0,202		
Kunt U goed opschieten met uw collega's	23		-0,199		
Mijn mening m.b.t. het loon komt het meest overeen met die van	50d		0,188		
Mijn mening over leiding geven komt het meest overeen met die van	50a		0,138		
Mijn mening m.b.t. de planning van het werk komt het meest overeen met die van	50b		0,131		

Tabel III vervolg

tekst	opgegeven cluster (vraag)	verkregen cluster (vraag)	lading	gebruikte cluster (vraag)	lading
Mijn mening m.b.t. de promotiemogelijkheden komt het meest overeen met die van	50c		0,127		
Mijn mening over de sfeer in de afdeling waar ik werk komt het meest overeen met die van	50k		0,099		
Mijn mening over mijn verantwoordelijkheid in het werk komt het meest overeen met die van	50f		0,072		
Dat ik goed kan samenwerken met mijn collega's	408		-0,051		
Mijn mening over de wijze waarop de machines en gereedschappen onderhouden worden komt het meest overeen met die van	50j		-0,046		
Heeft U collega's waarmee U buiten het werk ook regelmatig omgaat?	37		-0,033		
Mijn mening over de belangrijkheid van mijn werk voor het bedrijf komt het meest overeen met die van	50g		0,013		
$KR (20) = 0,708$					

Tabel IV 'Houding ten opzichte van collega's' (beambten)

tekst	opgegeven cluster (vraag)	verkregen cluster (vraag)	lading	gebruikte cluster (vraag)	lading
Mijn mening over de betekenis en toekomst van het bedrijf komt het meest overeen met die van	50e	50e	0,696	50e	0,696
Mijn mening over mijn verantwoordelijkheid in het werk komt het meest overeen met die van	50f	50f	0,633	50f	0,633
Mijn mening over het werk, dat je de gelegenheid geeft om veel bezigheden buiten het bedrijf te hebben, komt overeen met die van	50l	50l	0,612	50l	0,612
Mijn mening over de wijze waarop men zijn vrije tijd kan doorbrengen komt het meest overeen met die van	50h	50h	0,600	50h	0,600
Mijn mening over leiding geven komt het meest overeen met die van	50a	50a	0,598	50a	0,598
Mijn mening m.b.t. het loon komt het meest overeen met die van	50d	50d	0,585	50d	0,585
Mijn mening m.b.t. de promotiemogelijkheden komt het meest overeen met die van	50c	50c	0,583	50c	0,583
Mijn mening over de belangrijkheid van mijn werk voor het bedrijf komt het meest overeen met die van	50g	50g	0,546	50g	0,546
Mijn mening m.b.t. de planning van het werk komt het meest overeen met die van	50b	50b	0,532	50b	0,532
Mijn wijze van leven buiten het bedrijf komt het meest overeen met die van	50i	50i	0,511	50i	0,511
Mijn mening over de sfeer in de afdeling waar ik werk komt het meest overeen met die van	50k	50k	0,493	50k	0,493
Mijn mening over de wijze waarop de machines en gereedschappen onderhouden worden komt het meest overeen met die van	50j		0,299		
Heeft U collega's waarmee U buiten het werk ook regelmatig omgaat?	37		-0,231		
Komt het veel voor, dat U uw werk met uw collega's bespreekt?	32		0,218		
Kunt U goed opschieten met uw collega's?	23		-0,197		
Dat ik goed kan samenwerken met mijn collega's	408		-0,075		
Acht U een vertrouwelijke omgang met collega's belangrijk?	28		-0,006		
$KR (20) = 0,801$					

Tabel V 'Houding ten opzichte van promotie'

tekst	opgegeven cluster (vraag)	verkregen cluster (vraag)	lading	gebruikte cluster (vraag)	lading
Werk dat mij de mogelijkheid geeft om cursussen te volgen om zo vooruit te komen	39 j ¹	39 j ¹	0,684	39 j ¹	0,657
Werk dat op het bedrijf in aanzien staat	39 h ¹	39 h ¹	0,678	39 h ¹	0,638
Een chef, die het prettig vindt om met mij om te gaan	39 m ¹	39 m ¹	0,676	39 m ¹	0,632
Dat ik werk heb, dat belangrijk is voor het bedrijf	40 ⁶	40 ⁶	0,639	40 ⁶	0,637
Werk waarvan de chefs vinden dat het mij goed lukt	39 k ¹	39 k ¹	0,581	39 k ¹	0,583
Verantwoordelijk werk			-0,448	39 h ²	-0,401
Dat mijn baas alle mensen gelijk stelt			-0,362	40 ¹⁴	-0,590
Vindt U het bezwaarlijk als uw vrijetijdsbesteding door het werk in het gedrang komt?			-0,343	27	-0,285
Ziet U nog voldoende mogelijkheden om in uw werk vooruit te komen?	33		0,297		
Goede promotiekansen	39 g ¹		0,212		
Maakt U naar uw mening snel genoeg promotie in het bedrijf?	24		0,207		
Stelt U er prijs op om werk te hebben dat van belang is voor uw chef?	26		0,206		
Zoudt U het bezwaarlijk vinden, dat men in het algemeen in het bedrijf niet weet wat voor werk U doet?	30		0,139		
Dat ik promotie maak	40 ⁹		0,125		
Vindt U het belangrijk dat er een strikte taakafbakening in het werk is tussen collega's, zodat niemand zich werk van anderen kan toeëigenen om zo zijn promotiekansen te verbeteren?	35		-0,110		
Vindt U het prettig om buiten bedrijfstijd omgang te hebben met chefs?	29		0,100		
Werk waarvan iedereen weet wat het betekent voor het bedrijf	39 ¹¹		0,031		

KR (20) = 0,737

Tabel VI 'Werkmotivatie'

tekst	opgegeven cluster (vraag)	verkregen cluster (vraag)	lading	gebruikte cluster (vraag)	lading
Stelt U er prijs op om betrokken te worden bij de planning van uw werk?			0,728	25	0,647
Vindt U het belangrijk dat U in uw werk initiatief kunt tonen?			0,646	38	0,550
Bezint U zich na de dienst nog op het werk van de afgelopen of van de komende dag?			0,629	36	0,581
Hebt U de laatste tijd nog iets bijgeleerd in uw werk?			0,626	34	0,497
Vindt U het belangrijk dat uw voorstellen m.b.t. het werk serius worden genomen door Uw chef?			0,615	31	0,450
Dat ik verantwoordelijk ben voor mijn eigen werk			0,602	40 ⁵	0,611
Werk dat je vrijetijdsbesteding niet belemmert			-0,553	39 f ¹	-0,717
Dat ik betrokken word bij de planning van het werk			0,522	40 ¹	0,524
Werk waarbij je initiatieven kunt tonen			0,519	39 f ²	0,532
Een goed loon			-0,484	39 j ²	-0,610
Dat ik deel in de winst van het bedrijf			-0,468	40 ¹¹	-0,681
Gezond werk			-0,447	39 d ¹	-0,562
Dat mijn pensioen en ziekteverzekering goed geregeld zijn.			-0,444	40 ¹²	-0,609
Een goed loon			-0,435	39 c ¹	-0,618
Werk waarbij de chef niet jaagt			-0,393	39 k ³	-0,523
Dat ik mijn loonsverhoging op tijd krijg			-0,344	40 ¹⁰	-0,544
Dat ik met plezier werk			0,304	40 ⁷	0,444

KR (20) = 0,864

Tabel VII 'Beeld van de werkmotivatíe'

tekst	opgegeven cluster (vraag)	verkregen cluster (vraag)	lading	gebruikte cluster (vraag)	lading
Dat ik betrokken wordt bij de planning van het werk			0,681	49 ¹	0,636
Denkt U dat de beambte/de arbeider zich na de dienst nog op het werk van de afgelopen of de komende dag bezint?			0,670	46	0,643
Denkt U dat de beambte/de arbeider regelmatig iets bijleert in zijn werk?			0,647	45	0,648
Denkt U dat de beambte/de arbeider het belangrijk vindt om in zijn werk initiatief te kunnen tonen?			0,625	44	0,504
Denkt U dat de beambte/de arbeider er prijs op stelt om betrokken te worden bij de planning van zijn werk?			0,610	42	0,582
Dat ik werk heb dat belangrijk is voor het bedrijf			0,601	49 ⁶	0,697
Dat ik mijn loonsverhoging op tijd krijg			-0,600	49 ¹⁰	-0,744
Een goede personeelsdienst			0,547	48 a ¹	0,657
Leerzaam werk			0,504	48 b ³	0,477
Werk waarbij je deelt in de winst van het bedrijf			-0,502	48 f ³	-0,515
Een goed loon			-0,499	48 c ¹	-0,649
Dat ik verantwoordelijk ben voor mijn eigen werk			0,492	49 ⁵	0,482
Werk dat doelmatig is georganiseerd			0,478	48 d ²	0,490
Denkt U dat de beambte/de arbeider het belangrijk vindt, dat zijn voorstellen m.b.t. het werk serieus worden genomen door zijn chef?			0,478	47	0,408
Dat mijn chef bereid is naar mijn voorstellen te luisteren			0,473	49 ⁴	0,432
Dat ik deel in de winst van het bedrijf			-0,469	49 ¹¹	-0,589
Dat mijn pensioen en ziekteverzekering goed geregeld zijn			-0,448	49 ¹²	-0,566
Denkt U dat de beambte/de arbeider het bezwaarlijk vindt, dat zijn vrijetijdsbesteding door het werk in het gedrang komt?			-0,429	43	-0,415
Gezond werk			-0,403	48 d ¹	-0,515
Verantwoordelijk werk			0,290	48 c ²	0,460

KR (20) = 0,877

Tabel VIII 'Ambivalentie'

tekst	opgegeven cluster (vraag)	verkregen cluster (vraag)	lading	gebruikte cluster (vraag)	lading
Aantal malen, dat in vraag 50A t/m 50L 'mijn chef' gekozen is en tegelijkertijd in vraag 51A t/m 51L 'mijn collega's' gekozen is	146	146	0,900	146	0,900
Aantal malen, dat in vraag 50A t/m 50L 'mijn chef' gekozen is	148	148	0,883	148	0,883
De verschillscore tussen het aantal malen, dat in vraag 51A t/m 51L 'mijn collega's' is gekozen t.o.v. 'mijn ondergeschikten', en het aantal malen dat bij vraag 50A t/m 50L 'mijn collega's' is gekozen t.o.v. mijn 'chef'	152	152	0,842	152	0,842
Aantal malen, dat bij vraag 50A t/m 50L 'mijn collega's' is gekozen	149	149	0,785	149	0,785
Aantal malen, dat bij vraag 50A t/m 50L 'mijn collega's' is gekozen en tegelijkertijd bij vraag 51A t/m 51L 'mijn chef'	147		-0,275		

Tabel VIII vervolg

tekst	opgegeven cluster (vraag)	verkregen cluster (vraag)	lading	gebruikte cluster (vraag)	lading
Aantal malen, dat bij vraag 51A t/m 51L 'mijn ondergeschikten' is gekozen	150				-0,195
Komt het veel voor, dat U uw werk met uw collega's bespreekt?	155				-0,192
Aantal malen, dat bij vraag 51A t/m 51L 'mijn collega's' gekozen is	151				-0,135
Heeft U collega's waarmee U buiten het werk ook regelmatig omgaat?	156				-0,133
Acht U een vertrouwelijke omgang met collega's belangrijk?	157				-0,106
Prettige collega's	157				0,046
Dat ik goed kan samenwerken met mijn collega's	158				0,031
Kunt U goed opschieten met uw collega's	153				-0,030

KR (20) = 0,873

IV.5. TOETSING VAN DE WERKHYPOTHESEN*

Hypothese I is gericht op verschillen in werkmotivatatie tussen ongeschoolde werknemers, die zich op de laagste hiërarchische niveaus in de ondernemingsstructuur bevinden en werknemers die tot het lager en middelbaar kader worden gerekend, de beambten. Op grond van literatuurstudie (hoofdstuk I) is in deze hypothese verondersteld, dat de werkmotivatatie bij de ongeschoolde werknemers relatief meer wordt bepaald door taak-extrinsieke factoren in het werk dan bij de beambten. Deze laten hun werkmotivatatie meer bepalen door taak-intrinsieke aspecten van het werk.

Deze hypothese wordt bevestigd geacht, wanneer de gemiddelde score van de beambten betreffende hun werkmotivatatie significant hoger ligt dan bij de ongeschoolde werknemers.

Als nulhypothese is gesteld dat de gemiddelde score voor de werkmotivatatie van de beambten niet significant verschilt van de gemiddelde score van de ongeschoolde werknemers. Toegepast is de tweezijdige t-toets van Student met een overschrijdingskans van 0,1. Bij $\phi = 138$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,65 \leq t \leq +1,65$. Uit de berekeningen blijkt dat $t =$

* Betekenis van de in deze paragraaf gebruikte symbolen:

ϕ = aantal vrijheidsgraden

α = de overschrijdingskans

n = de steekproefgrootte

— 9,70 (zie hiervoor ook figuur IV*). Hieruit volgt dat de score van de werkmotivatie bij de beampten significant hoger is dan bij de ongeschoolde werknemers. De nulhypothese kan derhalve worden verworpen. Bij de beampten is de werkmotivatie inderdaad meer taakintrinsiek georiënteerd dan bij de ongeschoolde werknemers. Hypothese I is hiermee bevestigd.

In hypothese II is nagegaan of er een relatie bestaat tussen werksatisfactie en de mate waarin deze wordt bepaald door de werkmotivatie. Hierbij zijn drie – elkaar uitsluitende – mogelijkheden gesteld, te weten:

a. De werksatisfactie neemt toe naarmate taak-intrinsieke factoren deze bepalen. Deze hypothese wordt bevestigd geacht, wanneer een lage score betreffende de werkmotivatie gepaard gaat met een geringere werksatisfactie dan een hoge score.

b. De werksatisfactie is het sterkst bij degenen waar zowel taak-extrinsieke als taak-intrinsieke factoren de arbeidsmotivatie bepalen. Deze hypothese wordt bevestigd geacht, wanneer zowel de laagste als de hoogste scores bij de werkmotivatie gepaard gaan met geringere werksatisfactie dan de andere scores.

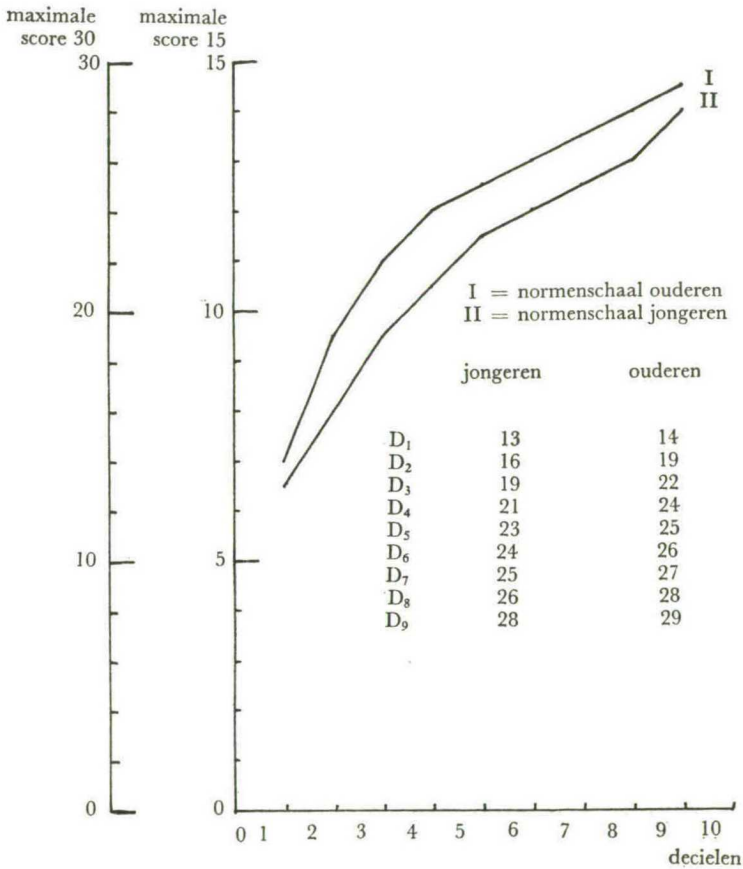
c. De werksatisfactie is het sterkst bij degenen, die een bepaling van de arbeidsmotivatie hebben, conform hun plaats in de hiërarchie, zoals in hypothese I is geformuleerd. Deze hypothese wordt bevestigd geacht, wanneer de laagste en de hoogste scores bij de werkmotivatie gepaard gaan met een hogere werksatisfactie dan de overige scores.

Met behulp van de correlatierekening van Pearson is het verband tussen werksatisfactie en werkmotivatie voor de gehele groep nagegaan. Alvorens hiertoe echter over te gaan, is op grond van de bevindingen van Wiegiersma en Gemert⁸ besloten om de invloed van de leeftijd op de scores voor werksatisfactie uit te schakelen. Hiervoor zijn de door Wiegiersma en Gemert gebruikte normenschalen gehanteerd (tabel IX). Uit hun onderzoek is n.l. gebleken dat oudere werknemers – zij beperken hun conclusies tot handarbeiders – hogere scores bereiken ten aanzien van werksatisfactie dan jongere werknemers. Dit komt voort uit hun geneigdheid om de overgrote meerderheid der vragen te beantwoorden op de wijze, die sociaal het meest aanvaardbaar is.

Om na te kunnen gaan of het door Wiegiersma en Gemert gestelde ook hier van toepassing verklaard kan worden, is ter vergelijking – zowel voor de ongeschoolde werknemers als voor de beampten – de correlatie bere-

* De figuren IV t/m XI zijn weergegeven op pagina 94 t/m 101.

Tabel IX. Normenscalen voor scores werksatisfactie bij een maximale score van 30 (S. Wiegersma) aangepast aan een maximale score van 15



kend tussen werksatisfactie en werkmotivatie met gecorrigeerde en ongecorrigeerde scores.

Tengevolge hiervan neemt voor de ongeschoolde werknemers de correlatie van 0,12 naar 0,14 toe, terwijl voor de beambten de correlatie afneemt, n.l. van 0,23 naar 0,21. Hieruit blijkt dat het door Wiegersma en Gemert gestelde wel van toepassing verklaard kan worden op de ongeschoolde werknemers, maar niet op de beambten. Daarom zijn in de navolgende berekeningen alleen voor de ongeschoolde werknemers de scores van werksatisfactie gecorrigeerd.

De correlatiecoëfficiënt tussen de scores van werksatisfactie en de scores van werkmotivatie bedraagt dan voor beambten en ongeschoolde werk-

nemers tesamen 0,21; $t = 2,52$ en bij $n = 140$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,65 \leq t \leq +1,65$. De nulhypothese dat de correlatie in de populatie nul is, kan dus worden verworpen, waardoor een positieve correlatie tussen werksatisfactie en werkmotivatatie is aangetoond.

Ter bepaling van de juistheid van één der elkaar uitsluitende hypothesen is de vorm van de regressieline bepaald.

De correlatiecoëfficiënt voor de parabolische regressie is 0,21. Deze is dus gelijk aan de correlatiecoëfficiënt voor het lineaire verband. Samen met de vorm van de kromlijnige regressieline (fig. V) kan geconcludeerd worden, dat de regressie positief rechtlijnig of positief zwak kromlijnig is. De werksatisfactie loopt niet volkomen parallel met de hoogte van de scores van de werkmotivatatie. Zij neemt iets sterker toe dan de werkmotivatatie. Hiermede is dus hypothese IIa bevestigd.

Een andere vraag die bij de hypothesevorming naar voren is gekomen, betreft het beeld dat de beampten en de ongeschoolde werknemers van elkaar hebben. Deze vraag is uitgemond in de hypothesen III en IV. In hypothese III wordt gesteld dat de ongeschoolde werknemers, die zich op een laag hiërarchisch niveau in de ondernemingsstructuur bevinden, hun eigen werkmotivatatie in overwegende mate projecteren in die van de beampten. Ze beleven deze als een groep, waar evenals bij henzelf, de taak-extrinsieke aspecten van het werk van overwegend belang zijn.

Deze hypothese wordt bevestigd geacht wanneer bij de ongeschoolde werknemers de gemiddelde score van het beeld dat zij hebben van de werkmotivatatie bij de beampten, niet significant verschilt van de gemiddelde score van hun eigen werkmotivatatie. Als nulhypothese is gesteld dat deze twee gemiddelden niet significant van elkaar verschillen. Met behulp van de t-toets van Student zijn de gemiddelden van deze twee scores op significantie getoetst. Het gemiddelde van de scores van de eigen werkmotivatatie van de ongeschoolde werknemers is 6,13 en het gemiddelde van de scores van het beeld dat ze hebben van de werkmotivatatie van de beampten bedraagt 10,71 (fig. VI). Bij $\phi = 158$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,64 \leq t \leq +1,64$, terwijl $t = 8,19$. De nulhypothese moet derhalve worden verworpen. Hiermee is aangetoond dat de gemiddelde score van de ongeschoolde werknemers betreffende het beeld dat zij hebben van de werkmotivatatie van de beampten, significant hoger ligt dan de gemiddelde score betreffende hun eigen werkmotivatatie. De ongeschoolde werknemer ziet de beampte bijgevolg meer taak-intrinsiek gemotiveerd dan zichzelf. Hypothese III is derhalve verworpen.

In hypothese IV wordt eenzelfde probleem behandeld, echter nu voor de beampten. Hier wordt gesteld dat de beampten in overwegende mate ten aanzien van de ongeschoolde werknemers een contra-projectie van de eigen werkmotivatatie geven. In het beeld dat de beampte heeft van de

ongeschoolde werknemer overheersen de taak-extrinsieke aspecten van het werk, er van uitgaande dat zij zelf in overwegende mate door taak-intrinsieke aspecten van het werk worden gemotiveerd.

Deze hypothese wordt bevestigd geacht wanneer de gemiddelde score van het beeld dat de beampten hebben van de werkmotivatatie bij de ongeschoolde werknemers, significant hoger ligt dan de gemiddelde score van hun eigen werkmotivatatie. Als nulhypothese is gesteld dat de gemiddelde scores niet significant van elkaar verschillen. Met de t-toets van Student zijn de bovengenoemde gemiddelden getoetst. Uit fig. VII blijkt echter reeds dat deze nulhypothese moeilijk is te handhaven. Het gemiddelde van de scores van de werkmotivatatie bij de beampten is 11,73 terwijl het gemiddelde van de scores van het beeld dat zij van de ongeschoolde werknemers hebben slechts 4,08 bedraagt. Na berekening blijkt dat $t = + 13,42$ terwijl bij $\phi = 118$ en $\alpha = 0,1$ is $- 1,66 \leq t \leq + 1,66$. Hieruit blijkt zeer duidelijk dat de beampten inderdaad ten aanzien van de ongeschoolde werknemers in overwegende mate een contra-projectie van hun eigen werkmotivatatie geven. Het gemiddelde van de scores van hun eigen werkmotivatatie is significant hoger dan het gemiddelde van de scores van het beeld dat ze van de werkmotivatatie van de ongeschoolde werknemers hebben. De nulhypothese is dus te verwerpen waarmee hypothese IV is bevestigd.

In de hypothesen V en VI wordt verondersteld dat de in de hypothesen III en IV nader geanalyseerde projectie en contraprojectie, de z.g. niveaugevoeligheid, kunnen worden toegeschreven aan de promotie-behoefden van de beampten en de ongeschoolde werknemers.

In hypothese V wordt dit met betrekking tot de ongeschoolde werknemers als volgt nader gepreciseerd: de tendens bij de ongeschoolde werknemers om hun eigen werkmotivatatie in overwegende mate te projecteren in die van de beampten, kan worden toegeschreven aan hun promotie-behoefden. Deze hypothese wordt bevestigd geacht wanneer de verschil-score tussen het beeld dat de ongeschoolde werknemers van de beampten hebben en de eigen werkmotivatatie – de niveaugevoeligheid – negatief significant correleert met hun houding ten opzichte van promotie.

Met behulp van de correlatierekening van Pearson is de productmoment-correlatiecoëfficiënt voor het verband tussen de houding ten opzichte van promotie en de niveaugevoeligheid berekend en op significantie getoetst met behulp van de t-toets van Student. De gevonden correlatiecoëfficiënt is $- 0,15$ en de bijbehorende $t = - 1,34$. Echter bij $n = 80$ en $\alpha = 0,1$ is $- 1,29 \leq t$ (eenzijdig getoetst, omdat de richting reeds is gesteld). De nulhypothese is dus te verwerpen. De niveaugevoeligheid van de ongeschoolde werknemers (de verschilscore tussen het beeld dat ze van de beampten hebben en hun eigen werkmotivatatie) correleert negatief signifi-

cant met hun houding ten opzichte van promotie. De tendens bij de ongeschoolde werknemers om hun eigen werkmotivatatie in overwegende mate te projecteren in die van de beampten, kan dus worden toegeschreven aan hun promotiebehoeften. Hypothese V is derhalve bevestigd (figuur VIII).

In hypothese VI wordt tegen dezelfde achtergrond als in hypothese V reeds is beschreven, de tendens bij de beampten om van de ongeschoolde werknemers in overwegende mate een contraprojectie van de eigen werkmotivatatie te geven, eveneens toegeschreven aan hun promotiebehoeften. Deze hypothese wordt bevestigd geacht wanneer de niveaugevoeligheid, die hier wordt uitgedrukt in de verschilscore tussen het beeld dat de beampten hebben van de ongeschoolde werknemers en hun eigen werkmotivatatie, positief significant correleert met hun houding ten opzichte van promotie. Evenals in hypothese V is met behulp van de correlatierekening van Pearson, de productmoment-correlatiecoëfficiënt berekend voor het verband tussen de houding ten opzichte van promotie en de niveaugevoeligheid. Deze is op significantie getoetst met behulp van de t-toets van Student. De gevonden correlatiecoëfficiënt is $+ 0,44$. De bijbehorende $t = 3,73$ terwijl bij $n = 60$ en $\alpha = 0,1$ is $- 1,67 \leq t \leq + 1,67$. Als nulhypothese is gesteld dat de correlatie tussen de houding ten opzichte van promotie en de niveaugevoeligheid nul is. Deze nulhypothese moet derhalve worden verworpen, waarmee hypothese VI is bevestigd (fig. IX). De promotiebehoeften van de beampten kunnen dan ook als oorzaak worden gezien van het feit dat ze van de ongeschoolde werknemers in overwegende mate een contra-projectie geven van hun eigen werkmotivatatie.

Aan de hand van de theorie van Heider (hoofdstuk I) wordt in hypothese VII gesteld, dat tengevolge van de promotiebehoeften in het bedrijf de houding ten opzichte van collega's bij de beampten ambivalent is. Deze hypothese wordt bevestigd geacht wanneer er een significante positieve correlatie is tussen ambivalentie en houding ten opzichte van promotie. Als nulhypothese is gesteld dat de correlatie in de populatie nul is. Met behulp van de productmoment-correlatiecoëfficiënt van Pearson is nu voor de beampten het verband tussen ambivalentie en houding ten opzichte van promotie berekend en op significantie getoetst met behulp van de t-toets van Student. De correlatiecoëfficiënt bedraagt $0,15$ en $t = 1,16$. Maar bij $n = 60$ en $\alpha = 0,1$ is $- 1,67 \leq t \leq + 1,67$.

Ofschoon de correlatie wel positief is, is ze toch niet significant. De nulhypothese kan dus niet worden verworpen. Hypothese VII kan dan ook niet worden aangenomen. De houding ten opzichte van collega's kan bij de beampten derhalve niet tengevolge van hun promotiebehoeften als ambivalent worden gezien.

In hypothese VII is, eveneens tegen de achtergrond van de theorie van Heider, naar voren gebracht dat tengevolge van de promotiebehoeften in de onderneming de houding ten opzichte van hun collega's bij de ongeschoolde werknemers op twee verschillende wijzen kan worden gezien.

a. De houding ten opzichte van collega's is tengevolge van de algemene promotiebehoeften in de onderneming positief, indien en op het moment dat de werknemer individuele mogelijkheden voor promotie in het werk *niet* meer aanwezig acht.

b. De houding ten opzichte van collega's is tengevolge van de algemene promotiebehoeften in de onderneming negatief, indien en op het moment dat de werknemer individuele mogelijkheden voor promotie in het werk *wel* aanwezig acht.

Hypothese VIIIa wordt bevestigd geacht wanneer de houding ten opzichte van promotie bij de ongeschoolde werknemers – hier gaat het dus om werknemers die geen mogelijkheden meer tot promotie in het werk aanwezig achten – positief significant correleert met de mate waarin zij positief staan tegenover hun collega's.

Van de ongeschoolde werknemers die vraag 33 betreffende de promotiemogelijkheid negatief hebben beantwoord (30 personen), is met behulp van de correlatierekening van Pearson de productmoment-correlatiecoëfficiënt berekend voor de correlatie tussen de houding ten opzichte van collega's en de houding ten opzichte van promotie en daarna op significantie getoetst met de t-toets van Student. Als nulhypothese is gesteld dat de correlatie in de populatie nul is. De correlatiecoëfficiënt blijkt $+0,31$ te zijn, met een bijbehorende $t = 1,73$ terwijl bij $n = 30$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,70 \leq t \leq +1,70$. De nulhypothese wordt tengevolge van deze uitkomsten verworpen waarmee hypothese VIIIa derhalve is bevestigd (fig. XIb). Dit betekent dat bij de ongeschoolde werknemers – die geen promotiemogelijkheden meer in hun werk aanwezig achten – de houding ten opzichte van collega's positief is, omdat deze niet meer wordt gestoord door promotiebehoeften.

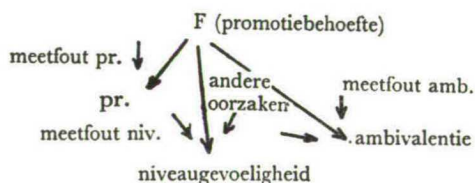
Hypothese VIIIb wordt bevestigd geacht wanneer de houding ten opzichte van promotie bij de ongeschoolde werknemers – hier gaat het dus om degenen, die wel promotiemogelijkheden in het werk aanwezig achten – negatief significant correleert met de mate waarin zij positief staan tegenover collega's.

Voor de ongeschoolde werknemers die vraag 33 positief hebben beantwoord (50 personen), is bovenstaande correlatie op dezelfde manier berekend en op significantie getoetst. Ook hier is als nulhypothese gesteld dat de correlatie in de populatie nul is. De correlatiecoëfficiënt bedraagt $-0,01$ met een bijbehorende $t = 0,06$ terwijl bij $n = 50$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,67 \leq t \leq +1,67$. De correlatie is niet significant, ofschoon

wel negatief. De nulhypothese kan daarom niet worden verworpen zodat hypothese VIIIb niet is bevestigd (fig. XIa). De houding ten opzichte van collega's is derhalve bij ongeschoolde werknemers die wel nog promotiemogelijkheden in het werk aanwezig achten, niet negatief tengevolge van hun promotiebehoeften.

In de hypothesen VI en VII wordt de houding ten opzichte van promotie bij de beampten gezien als de oorzaak van ambivalentie en niveaugevoeligheid. Met behulp van de verkregen correlaties tussen deze drie variabelen kan worden nagegaan in hoeverre deze veronderstelling aannemelijk is als de grootte van de meetfout bekend is, aldus Blalock⁸. Indien voornoemd causale verband juist is, moet er sprake zijn van één gemeenschappelijke factor van de drie variabelen, waarbij de variabele promotiebehoefte een lading heeft die gelijk is aan zijn betrouwbaarheid. Zoals nu in figuur A is aangegeven, zullen ambivalentie en niveaugevoeligheid nog door andere oorzaken worden bepaald dan door promotiebehoefte.

Figuur A



Er wordt dus niet verondersteld dat promotiebehoefte de enige oorzaak is. Hierdoor is het niet mogelijk om met behulp van de 'meetfout' van ambivalentie en niveaugevoeligheid hun ladingen in een eventuele factor 'promotiebehoeften' te berekenen. De enige andere oorzaak die de geobserveerde score voor promotiebehoeften bepaalt naast promotiebehoeften zelf, is de meetfout van deze score. De wortel uit de KR (21) van deze score geeft de correlatie tussen deze score en de ware (in figuur A tussen Pr en F⁹). Hierbij moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan, n.l. dat de indicatoren gelijke ladingen en varianties hebben. Hiernaar is bij de constructie gestreefd. Er is dus geen bezwaar om bovenstaande interpretatie van de KR (21) toe te passen. Bij gelijke varianties in de indicatoren is KR (21) immers gelijk aan KR (20).

In onderstaande overzicht staan de gevonden intercorrelaties van de drie variabelen. Op de diagonaal is alleen de communaliteit voor promotiebehoefte ingevuld, zijnde KR (20) of 0,74 (zie tabel V, pag 81).

	1	2	3		F_1
1	0,74	0,37	0,15	1	0,86
2	0,37	L_2^2	0,11	2	L_2
3	0,15	0,11	L_3^2	3	L_3

Uit de intercorrelatiematrix zijn nu de ladingen (correlaties met F) te berekenen van niveaugevoeligheid en ambivalentie, uitgaande nog steeds van de veronderstelling dat promotiebehoefte de gemeenschappelijke oorzaak is. Factoranalytisch moeten namelijk de intercorrelaties begrepen kunnen worden uit het product van de ladingen in F_1 ¹⁰. Dus:

$$0,37 = 0,86 \cdot L_2$$

$$\text{en } 0,15 = 0,86 \cdot L_3.$$

Wanneer deze vergelijkingen worden opgelost is $L_2 = 0,43$ en $L_3 = 0,17$. Als nu de veronderstelling juist is, moet het product van L_2 en L_3 de intercorrelatie tussen niveaugevoeligheid en ambivalentie geven.

$$0,11 = L_2 \cdot L_3.$$

Dit product is 0,07. De veronderstelling is dus – gezien de gevonden intercorrelatie en de betrouwbaarheid van de promotiebehoefte-bepaling – niet onredelijk, hoewel de mogelijkheid open blijft dat niveaugevoeligheid een oorzaak is van ambivalentie of omgekeerd. Er dient namelijk rekening mee te worden gehouden dat de intercorrelaties schattingen zijn van de werkelijke correlaties.

De belangrijkste alternatieve oorzaak en gevolgrelaties tussen de drie variabelen zijn dus dat in plaats van promotiebehoefte, niveaugevoeligheid of ambivalentie de gemeenschappelijke oorzaken zijn. Als bovenstaande redenering wordt gevolgd voor deze variabelen - uitgaande van hun betrouwbaarheden - zijn de verschillen tussen de gevonden intercorrelaties en de verwachte groter. In onderstaande overzicht is dit uitgewerkt voor niveaugevoeligheid.

	1	2	3		F_1
1	0,73	0,37	0,11	1	0,85
2	0,37	0,19	0,15	2	0,44
3	0,11	0,15	0,02	3	0,13

Wanneer ditzelfde wordt herhaald met betrekking tot ambivalentie dan ontstaat het volgende overzicht.

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>		<i>F₁</i>
<i>1</i>	0,87	0,15	0,11	<i>1</i>	0,93
<i>2</i>	0,15	0,03	0,37	<i>2</i>	0,16
<i>3</i>	0,11	0,37	0,01	<i>3</i>	0,12

De verschillen tussen geobserveerde en verwachte correlatie zijn dan bij
 promotiebehoefte-oorzaak 0,11 en 0,07
 niveaugevoeligheid-oorzaak 0,15 en 0,06
 ambivalentie-oorzaak 0,37 en 0,02.

De conclusie kan dus zijn dat de in de hypothesen VI en VII geuite veronderstelling dat promotiebehoefte als oorzaak van niveaugevoeligheid en van ambivalentie gezien kan worden, niet onredelijk is indien aangenomen wordt dat deze houding één van de oorzaken is.

In de hypothesen V en VIII wordt de houding ten opzichte van promotie bij de ongeschoolde werknemers als oorzaak gezien van de houding ten opzichte van collega's en niveaugevoeligheid. Dit is op dezelfde wijze onderzocht als bij de hypothesen VI en VII. Hierbij is echter gebleken, dat bij de ongeschoolde werknemers de houding ten opzichte van promotie niet kan worden opgevat als de oorzaak van de houding ten opzichte van collega's en de niveaugevoeligheid.

Samenvattend kan worden gesteld dat de hypothesen I-II-IV-V-VI en VIIa zijn bevestigd en dat de hypothesen III-VII en VIIb zijn verworpen. Verder dat het causaal verband, verondersteld in de hypothesen VI en VII, juist is gebleken en het causaal verband, verondersteld in de hypothesen V en VIII, niet juist is.

In het volgende hoofdstuk zullen de verkregen resultaten nader worden geëvalueerd.

AANTEKENINGEN

¹ Gadourek, I., Riskante gewoonten en zorg voor eigen welzijn, Groningen 1963, pag. 320.

² Stephenson, W., The study of behavior, University of Chicago Press., Chicago 1953.

³ Bruin, L.H.M. de, Doctoraalscriptie in voorbereiding 1965.

⁴ Stem van de W.M., Nr. 1/2, jaarg. 1961.

⁵ C.S.W.V.-rapport, Beambte-arbeider. Rapport van een werkgroep ingesteld door de Stuurgroep Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek van het C.S.W.V., Noordwijk 1963, pag. 5.

⁶ Rottier, A. C. J. en Nuyens, F.J.C.J., De beambte in onderneming en maatschappij, Amsterdam 1951, pag. 55.

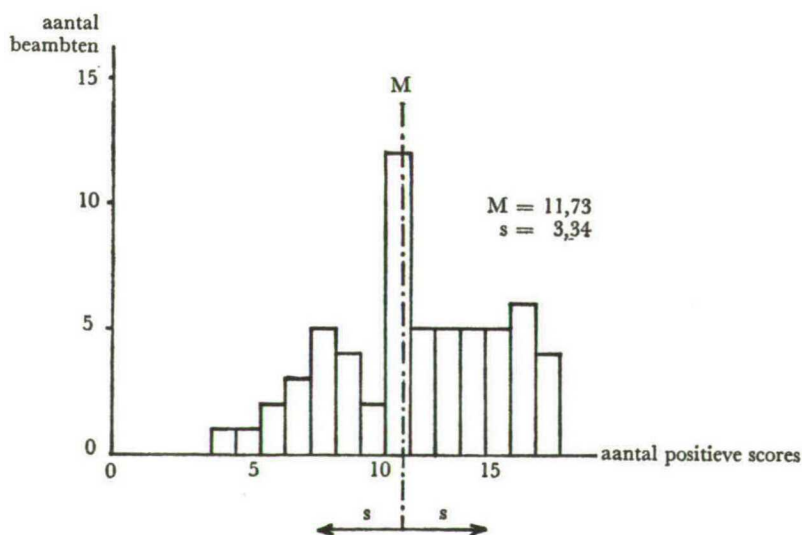
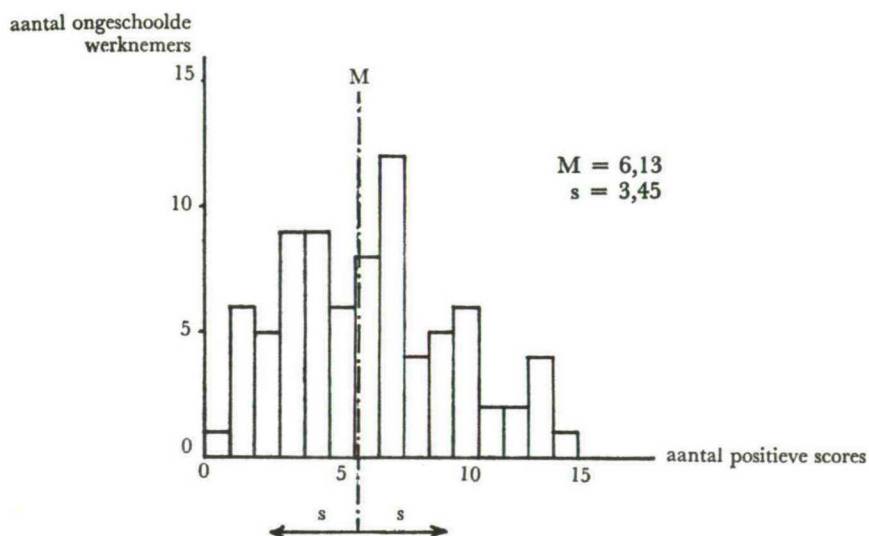
⁷ Wiegiersma, S. en Gemert, W., Hoe denkt U over uw werk? in: Mens en onderneming, 1961, pag. 170-192.

⁸ Blalock, H.M., Some implications of random measurement error for causal inferences, in: American Journal of Sociology, 1965, pag. 37-47.

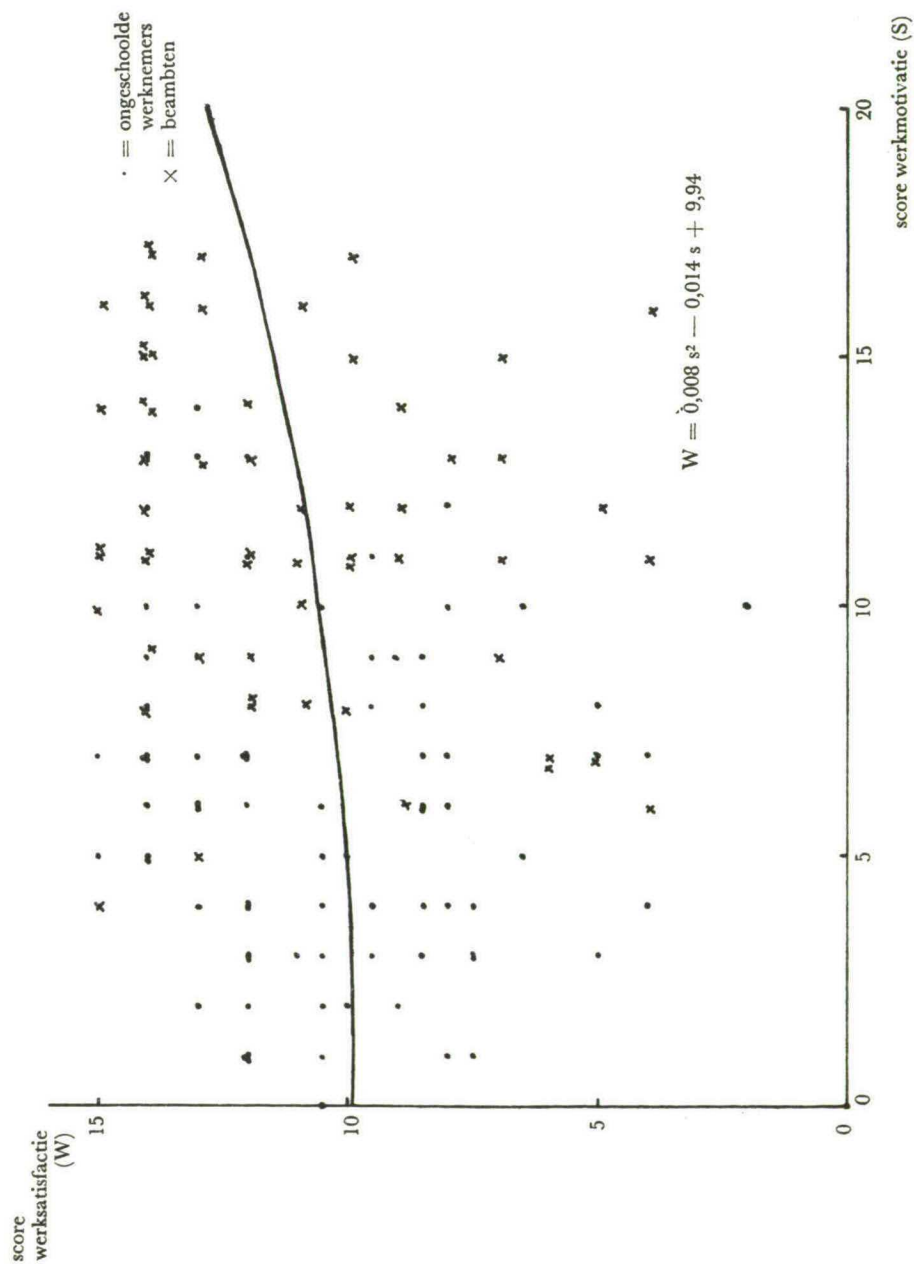
⁹ Keats, J.A. and Lord, F.M., A theoretical distribution for mental test scores, in: Psychometrika, 1962, pag. 59-72.

¹⁰ Harman, H.H., Modern factor analysis, Chicago 1960, pag. 17 e.v.

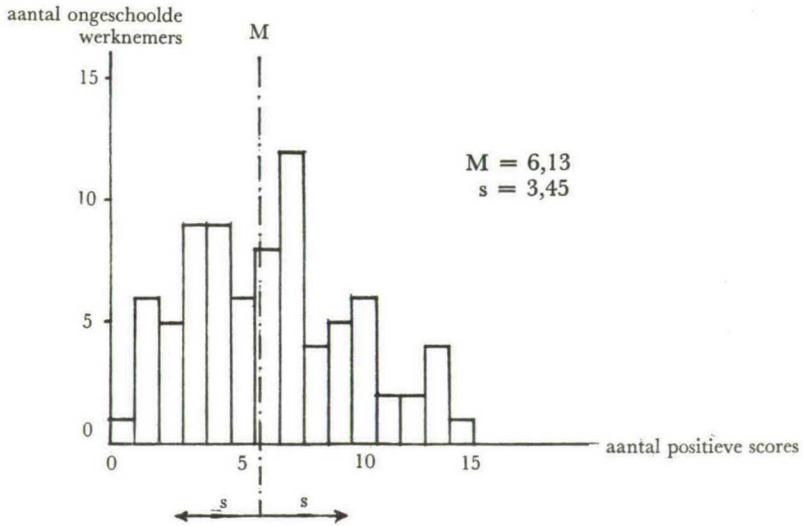
Figuur IV. Frequentieverdeling van de scores die de werkmotivatatie bepalen



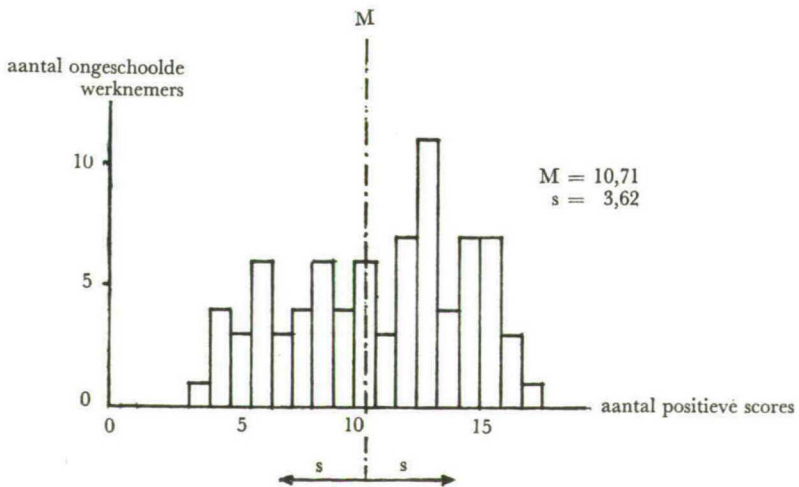
Figuur V. Verband tussen werksatisfactie en werkmotivatie voor de gehele groep ongeschoolde werknemers en beampten



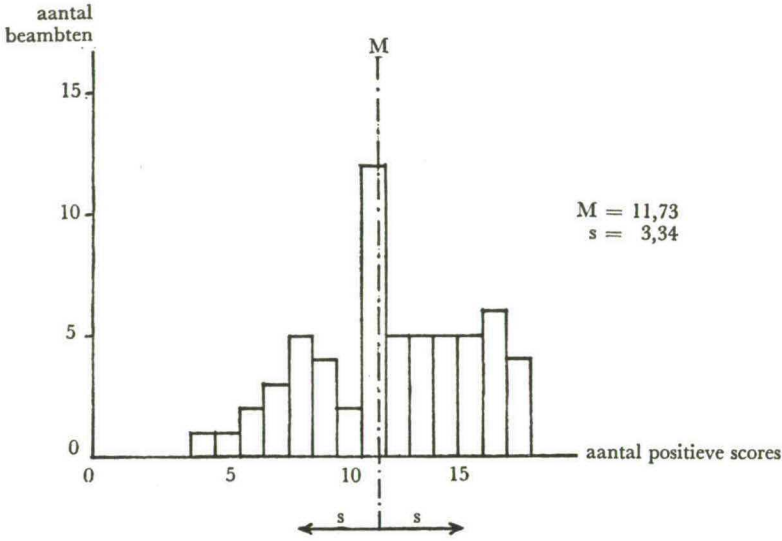
Figuur VI. Frequentieverdeling van de scores betreffende de werkmotivatatie bij de ongeschoolde werknemers



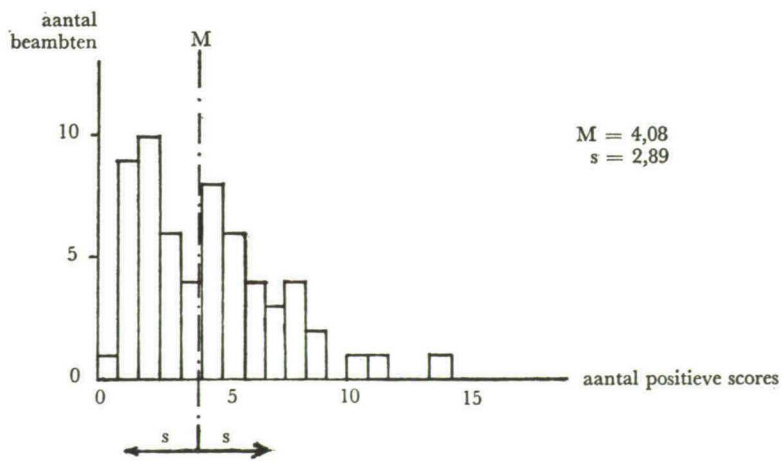
Frequentieverdeling van de scores betreffende het beeld van de werkmotivatatie van de beambten bij de ongeschoolde werknemers



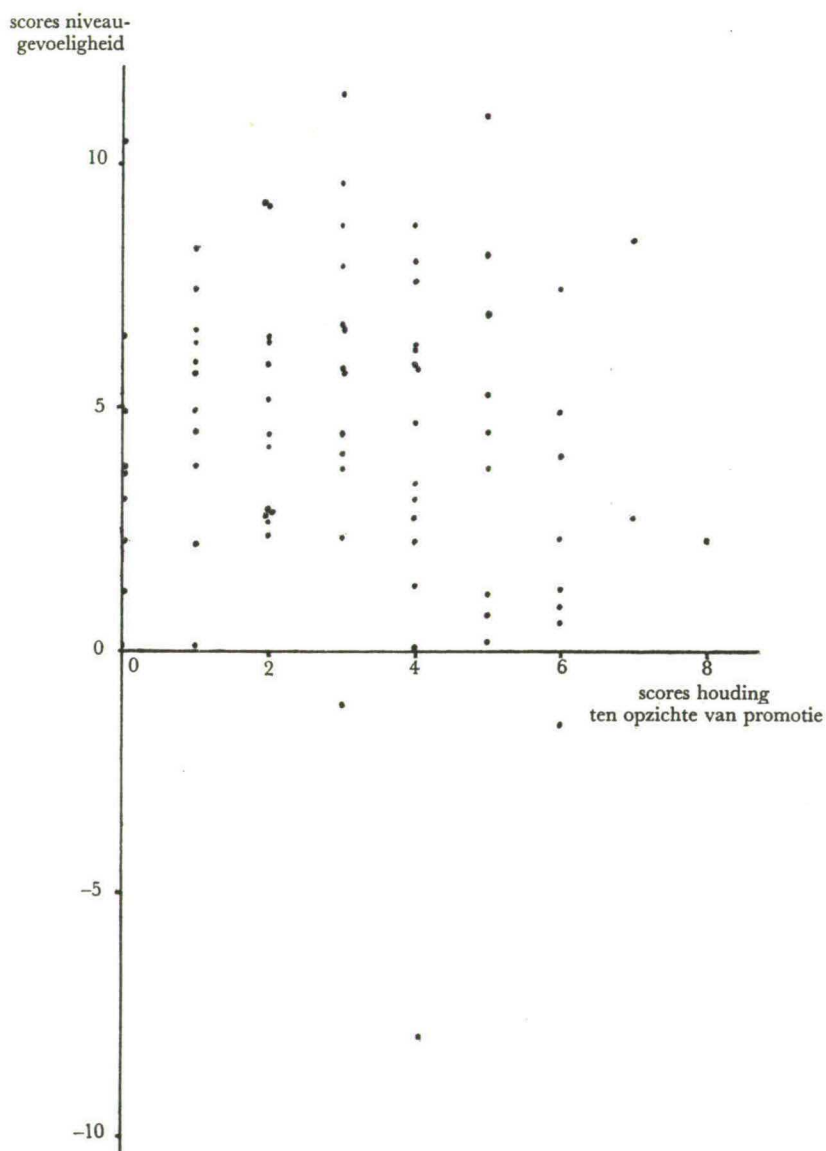
Figuur VII. Frequentieverdeling van de scores betreffende de werkmotivatatie bij de beambten



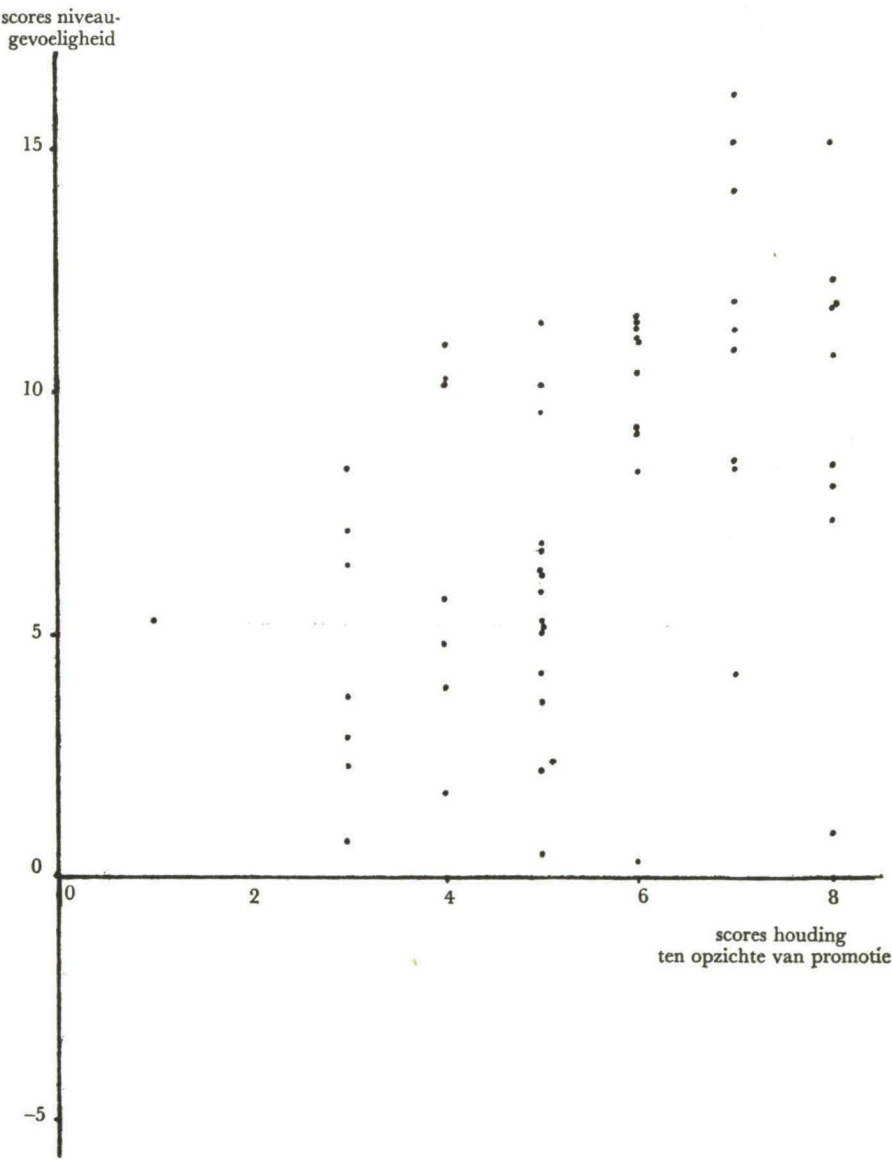
Frequentieverdeling van de scores betreffende het beeld van de werkmotivatatie van de ongeschoolde werknemers bij de beambten



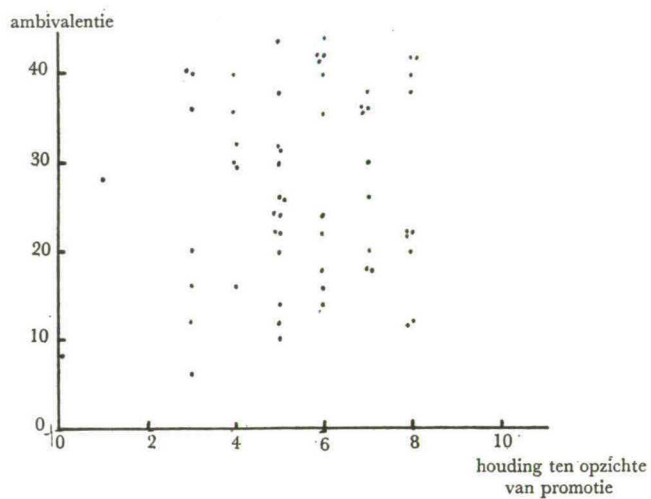
*Figuur VIII. Verband tussen houding ten opzichte van promotie en niveaue-
voeligheid bij de ongeschoolde werknemers*



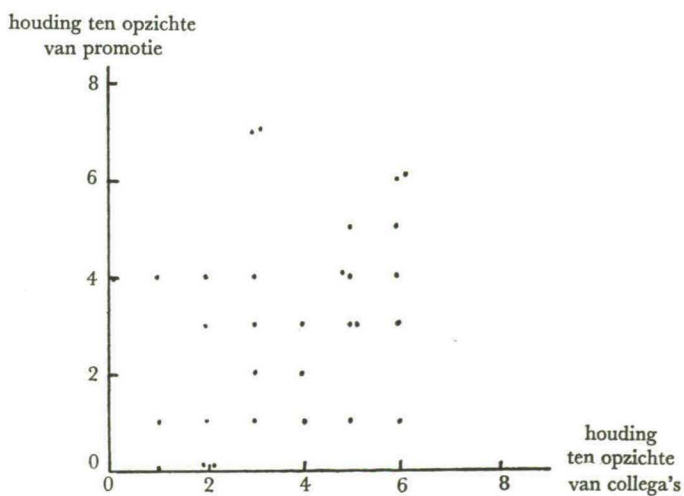
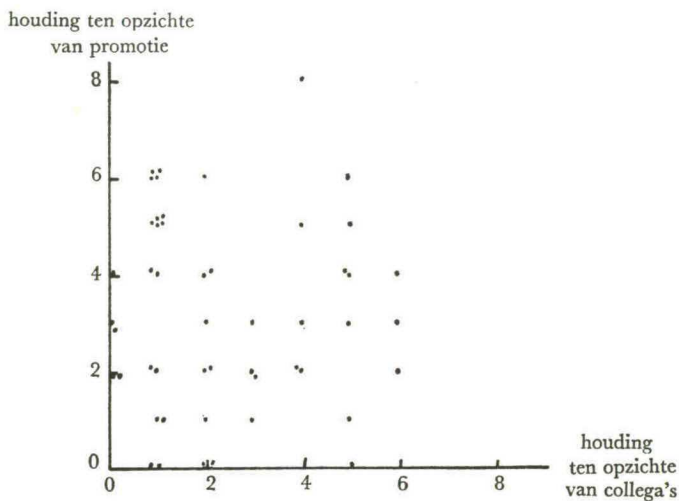
Figuur IX. Verband tussen houding ten opzichte van promotie en niveaugevoeligheid bij de beambten



Figuur X. Verband tussen ambivalentie en houding ten opzichte van promotie bij de beampten



Figuur XI. Verband tussen houding ten opzichte van collega's en houding ten opzichte van promotie



HOOFDSTUK V / EVALUATIE VAN DE ONDERZOEK- RESULTATEN

V.1. INLEIDING

In tal van bespiegelingen over het menselijk aspect binnen een onderneming worden vaker aan arbeiders en beambten verschillen in houding en gedrag toegeschreven, welke niet steeds op empirisch bewijsmateriaal berusten. Meer gefundeerde kennis hieromtrent is evenwel van essentieel belang voor het voeren van een efficiënt sociaal beleid binnen de onderneming, niet alleen heden ten dage, maar ook zeer zeker met het oog op de toekomst. Om deze reden zijn beambten van lager en middelbaar niveau vergeleken met ongeschoolde arbeiders wat betreft hun werkmotivatie, werksatisfactie, wederzijdse perceptie, houding ten opzichte van collega's en ten opzichte van promotie. Deze groepen zijn gekozen omdat het benadrukken van de situatie in de marginale taakgebieden, door b.v. een vergelijking van lagere beambten en hooggeschoolde arbeiders, een te eenzijdige benadering zou zijn om meer gefundeerde kennis op dit terrein te verkrijgen.

Omwille van de duiding van de geschoolde werknemers in dit geheel en om meer reliëf te kunnen geven aan de onderzoekresultaten die in hoofdstuk IV zijn weergegeven, zijn ook geschoolde werknemers bij het onderzoek betrokken. Uit deze groep is een a-selecte steekproef getrokken en zijn de centrale hypothesen (H.I.) in een na-onderzoek nogmaals gëtoetst.

Alvorens over te gaan tot de evaluatie van de in het vorige hoofdstuk beschreven onderzoekresultaten, zullen eerst de in het na-onderzoek verkregen gegevens in het kort worden toegelicht, zodat deze tegelijk met de resultaten uit het hoofdonderzoek nader bediscussieerd kunnen worden.

V.2. DE GESCHOOLDE WERKNEMERS

Uit de groep geschoolde werknemers van de loongroepen 6, 7 en 8¹ is een a-selecte steekproef getrokken van 32 personen.

Deze steekproef wijkt zowel wat het gemiddelde als wat de variantie van de leeftijd betreft niet significant van de populatie af. (Fig. XII)*. Steekproef en populatie van deze groep werknemers bestaan uit beroepen als electro-monteur, machine-werker, machinist, mecaniciën, meet-assistent, bankwerker, elektriciën. Dit na-onderzoek is eveneens klassikaal

* De figuren XII t/m XVII zijn weergegeven op pagina 105 t/m 109.

afgenomen. Voor het verzamelen van de gegevens onder deze geschoolde werknemers is de vragenlijst van het hoofdonderzoek gehanteerd (bijlage I). De verwerking van de verkregen gegevens heeft op dezelfde wijze plaatsgevonden als in hoofdstuk IV reeds is beschreven.

De centrale hypothesen die in het eerste hoofdstuk zijn geformuleerd, zijn – in zoverre relevant voor de geschoolde werknemers – ook in dit na-onderzoek getoetst. Alleen de benaming ongeschoolde werknemers is vervangen door geschoolde werknemers en de plaats in de bedrijfshiërarchie is – indien nodig – binnen de hypothesen aangepast.

De eerste hypothese in dit na-onderzoek luidt als volgt: de geschoolde werknemers, die zich op een hiërarchisch niveau in de ondernemingsstructuur bevinden dat juist onder het niveau van het toezichthoudend personeel is gelegen, worden in hun werkmotivatatie meer dan de beambten bepaald door taak-extrinsieke factoren. Deze hypothese wordt bevestigd geacht wanneer de gemiddelde score van de beambten wat hun eigen werkmotivatatie betreft significant hoger ligt, dan de gemiddelde score van de werkmotivatatie van de geschoolde werknemers. Toegepast is de t-toets van Student. De berekeningen hebben tot resultaat $t = 4,54$. Bij $\phi = 90$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,67 \leq t \leq +1,67$. Hiermede is hypothese I dus bevestigd (fig. XIII).

In de tweede hypothese wordt gesteld dat de geschoolde werknemers, die zich op een hiërarchisch niveau in de ondernemingsstructuur bevinden dat juist onder het niveau van het toezichthoudend personeel is gelegen, hun eigen werkmotivatatie in overwegende mate projecteren in die van de werknemers die tot de beambten worden gerekend. Zij beleven deze groep als een geleding, waar binnen de taak-extrinsieke factoren in het werk eveneens van overwegend belang zijn.

Deze hypothese wordt als bevestigd beschouwd, wanneer de gemiddelde score van de eigen werkmotivatatie bij de geschoolde werknemers niet significant verschilt van de gemiddelde score van het beeld dat ze van de werkmotivatatie van de beambten hebben. Ook hier is de t-toets van Student toegepast. Bij $\phi = 62$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,67 \leq t \leq +1,67$. De $t = 0,08$. Hypothese II is dus eveneens bevestigd (fig. XIV).

De inhoud van de derde hypothese is: de tendens bij de geschoolde werknemers om hun eigen werkmotivatatie te projecteren in die van de beambten (de z.g. niveaugevoeligheid) kan worden toegeschreven aan de promotiebehoeften van deze groep.

Deze hypothese wordt bevestigd geacht wanneer de verschillscore tussen het beeld dat de geschoolde werknemers van de beambten hebben en de eigen werkmotivatatie, negatief significant correleert met hun houding ten opzichte van promotie. De gevonden correlatiecoëfficiënt is $-0,04$

met een bijbehorende t van $-0,22$. Bij $\phi = 30$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,70 \leq t \leq +1,70$. Hypothese III is daarmee verworpen (fig. XV).

De vierde hypothese valt uiteen in twee delen. Hypothese IVa luidt: de houding ten opzichte van collega's is tengevolge van de promotie-behoefte in de onderneming positief, indien en op het moment dat de werknemer de mogelijkheid tot promotie in het werk niet meer aanwezig acht. Dit wordt bevestigd geacht wanneer de houding ten opzichte van promotie bij de geschoolde werknemers, die geen mogelijkheden meer tot promotie in het werk aanwezig achten, positief significant correleert met de mate waarin zij positief staan tegenover collega's.

Het aantal werknemers dat geen mogelijkheid tot promotie ziet, bedraagt 26. Uit de berekeningen blijkt dat $r = 0,15$ en $t = 0,74$. Bij $\phi = 24$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,71 \leq t \leq +1,71$. De gevonden t voldoet niet in dit geval, zodat hypothese IVa is verworpen (fig. XVI).

Hypothese IVb stelt dat de houding ten opzichte van collega's tengevolge van de promotiebehoefte in de onderneming negatief is, indien en op het moment dat de werknemer de mogelijkheid tot promotie in het werk wel aanwezig acht. Deze hypothese wordt bevestigd geacht wanneer de houding ten opzichte van promotie bij de geschoolde werknemers die wel nog mogelijkheden tot promotie in het werk aanwezig achten, negatief significant correleert met de mate waarin zij positief staan tegenover collega's. Het aantal werknemers dat nog mogelijkheden tot promotie in het werk aanwezig acht bedraagt 6. De correlatie-coëfficiënt is $-0,31$ en $t = 0,65$. Bij $\phi = 4$ en $\alpha = 0,1$ is echter $-2,13 \leq t \leq +2,13$. Hiermede is hypothese IVb verworpen (fig. XVI).

De resultaten en de verdere bewerking van deze hypothesen zullen tegelijk met de resultaten uit het hoofdonderzoek in de volgende paragraaf nader worden geëvalueerd.

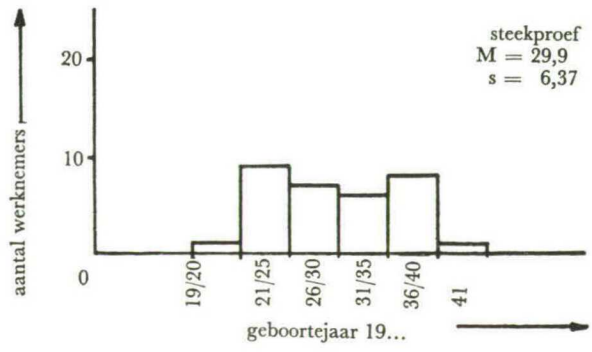
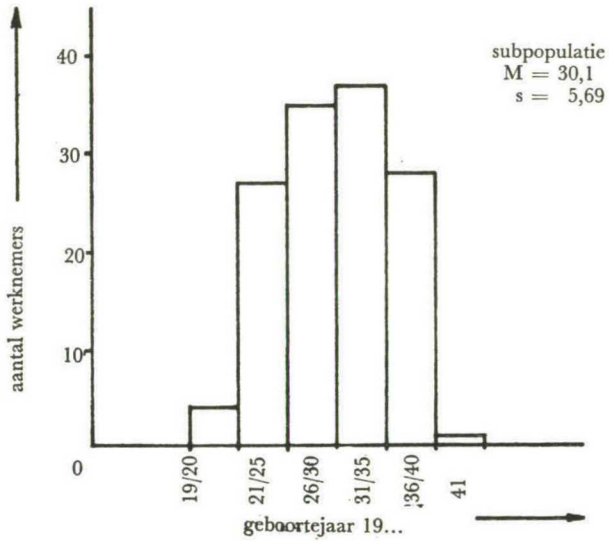
V.3. DISCUSSIE

Werkmotivatie

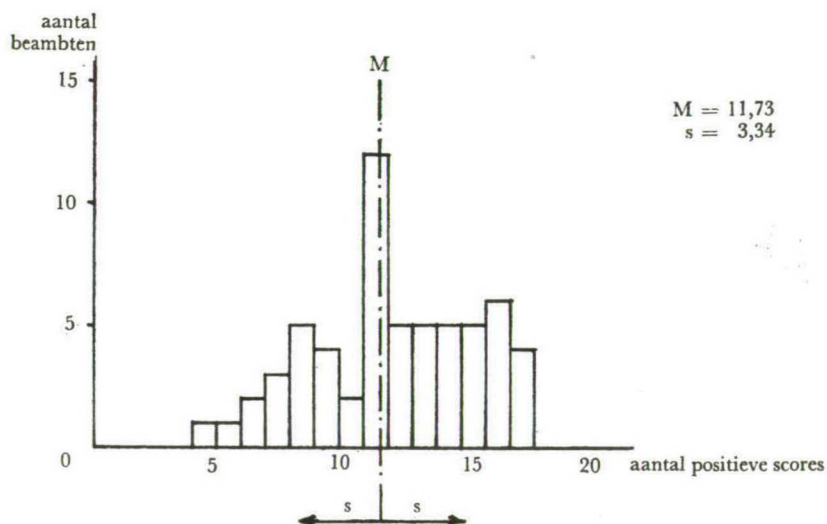
Bij vergelijking van de gemiddelden van de werkmotivatie bij de ongeschoolden, geschoolden en beampten – deze gemiddelden zijn in figuur XVIII pag. 110 weergegeven – blijkt dat deze gemiddelden toenemen, naarmate zij betrekking hebben op werknemers die een hogere plaats in de bedrijfshiërarchie innemen.

Tussen deze gemiddelden bestaat een significant verschil. Bij toetsing van de gemiddelden bij beampten en geschoolden is $t = 4,66$. Bij $\phi = 90$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,67 \leq t \leq +1,67$. Bij geschoolden en ongeschoolden is $t = 2,99$. Indien $\phi = 110$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,66 \leq t \leq +1,66$. Dit betekent, dat de beampten duidelijk een meer taak-intrinsieke

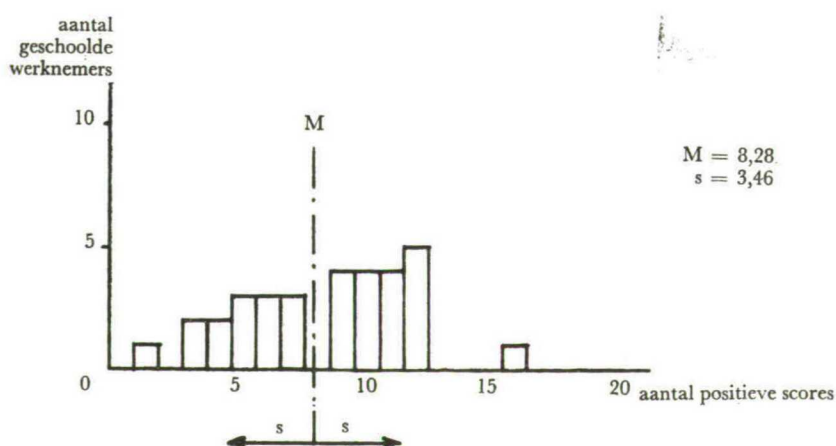
Figuur XII. Frequentieverdeling van de geschoolde werknemers naar geboortjaar



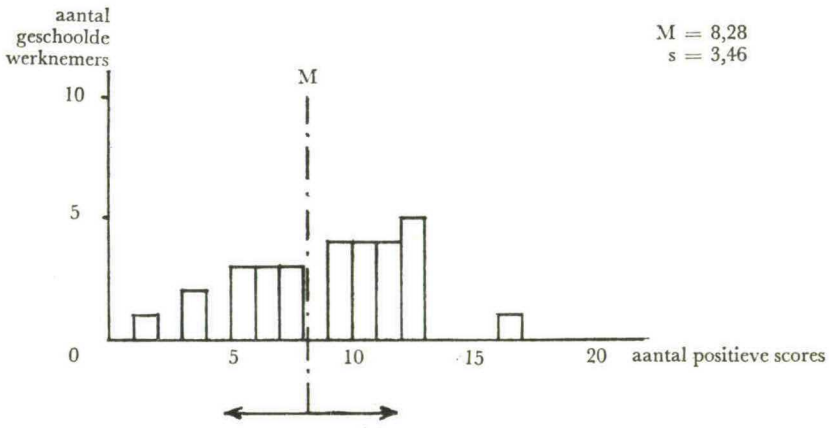
Figuur XIII. Frequentieverdeling van de scores betreffende de werkmotivatie bij de beamtten



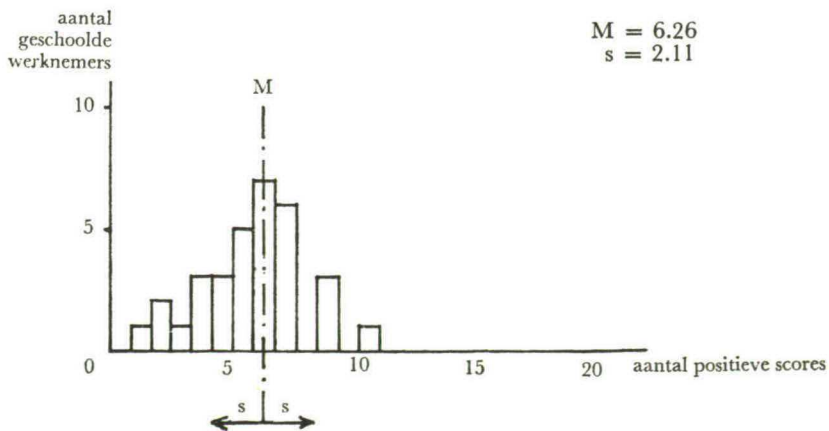
Frequentieverdeling van de scores betreffende de werkmotivatie bij de geschoolde werknemers



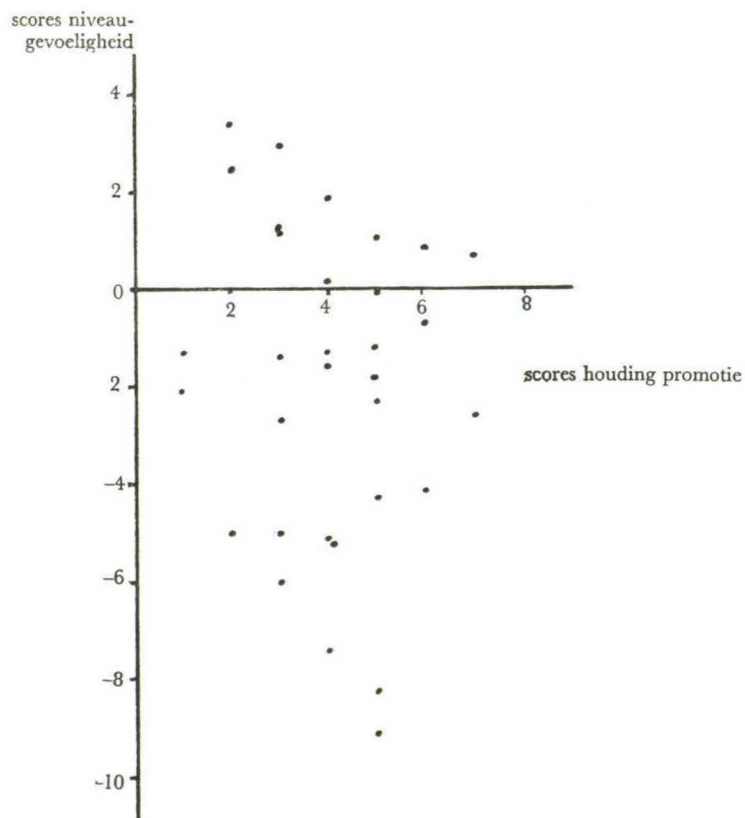
Figuur XIV. Frequentieverdeling van de scores betreffende de werkmotivatatie bij de geschoolde werknemers



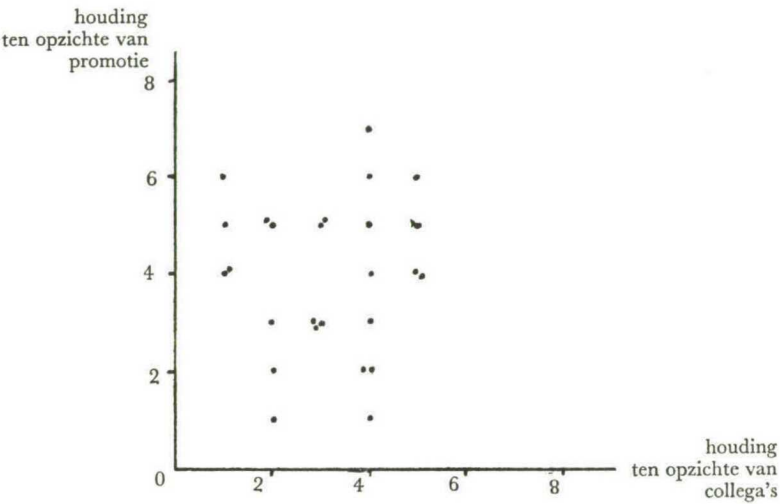
Frequentieverdeling van de scores betreffende het beeld van de werkmotivatatie van de beambten bij de geschoolde werknemers



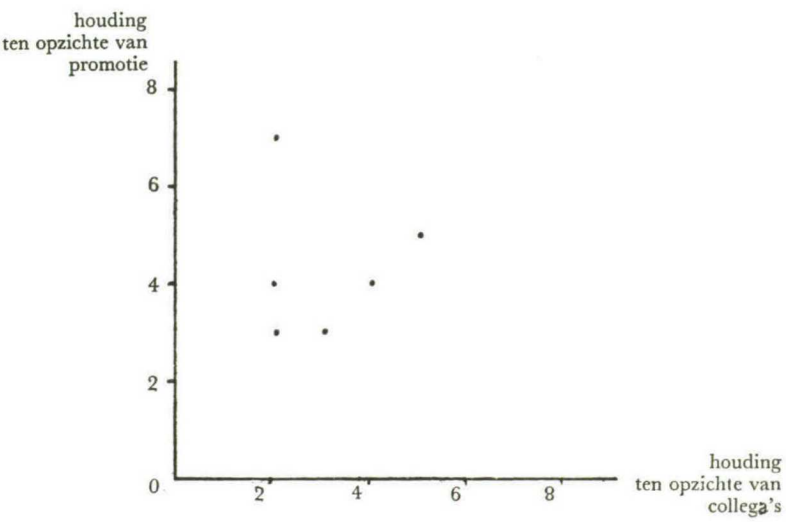
Figuur XV. Verband tussen houding ten opzichte van promotie en niveaugevoeligheid bij de geschoolde werknemers



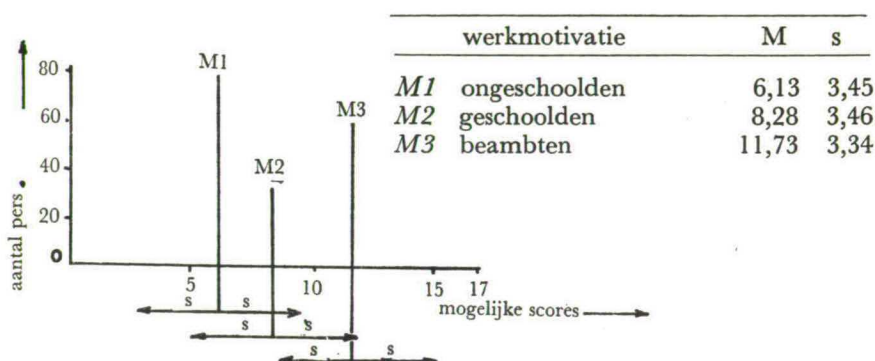
Figuur XVI. Verband tussen houding ten opzichte van collega's en houding ten opzichte van promotie voor geschoolde werknemers die geen promotiemogelijkheid meer aanwezig achten



Figuur XVII. Verband tussen houding ten opzichte van collega's en houding ten opzichte van promotie voor geschoolde werknemers die wel promotiemogelijkheid aanwezig achten



Figuur XVIII



oriëntatie in het werk hebben dan de geschoolde werknemers en deze op hun beurt duidelijk meer dan de ongeschoolden. Het gemiddelde van de gebruikte schaal voor de werkmotivatie bedraagt 8,5. Hieruit kan worden afgeleid dat de drie groepen werknemers, die hier voorwerp van onderzoek zijn, allen in bepaalde mate taak-intrinsiek zijn gemotiveerd en dat zij niet alleen – hetgeen vaak in het bijzonder wordt gesteld met betrekking tot de ongeschoolde werknemers – komen werken om taak-extrinsieke elementen in het werk als loon, secundaire arbeidsvoorwaarden, winstdeling.

Het meer taak-intrinsiek gemotiveerd zijn naarmate een hogere plaats in de bedrijfshiërarchie wordt ingenomen, wordt door verschillende andere onderzoeken bevestigd. Zo wijst van Dooren² er op dat geschoolde werknemers in tegenstelling tot ongeschoolden, routine-arbeid onprettig vinden en een voorkeur hebben voor werk dat inventiviteit en zelfstandigheid vereist. Friedländer³ komt in een onderzoek onder 1468 werknemers van een Amerikaans ministerie tot de conclusie, dat in het bijzonder de 'white collar'-groep mogelijkheden tot zelfrealisering in het werk op prijs stelt en dat voor geschoolde werknemers primair factoren als werkzekerheid en interpersoonlijke contacten van belang zijn. Ook het onderzoek van Gurin, Veroff en Feld⁴ dat een representatieve steekproef omvat uit de gehele gezonde Amerikaanse bevolking boven de 21 jaar – in totaal 2460 personen – toont een overgang aan van taak-intrinsieke motieven in het werk naar taak-extrinsieke, parallel aan het verloop van hogere naar lagere functies in een onderneming. Andere auteurs die in dit verband aangehaald kunnen worden ter ondersteuning van bovenstaande bevindingen zijn o.a. Bassorel⁵, de Bruin⁶, Hesseling⁷ en Mantel⁸.

Na vergelijking van de gemiddelden van de werkmotivatie is een nadere

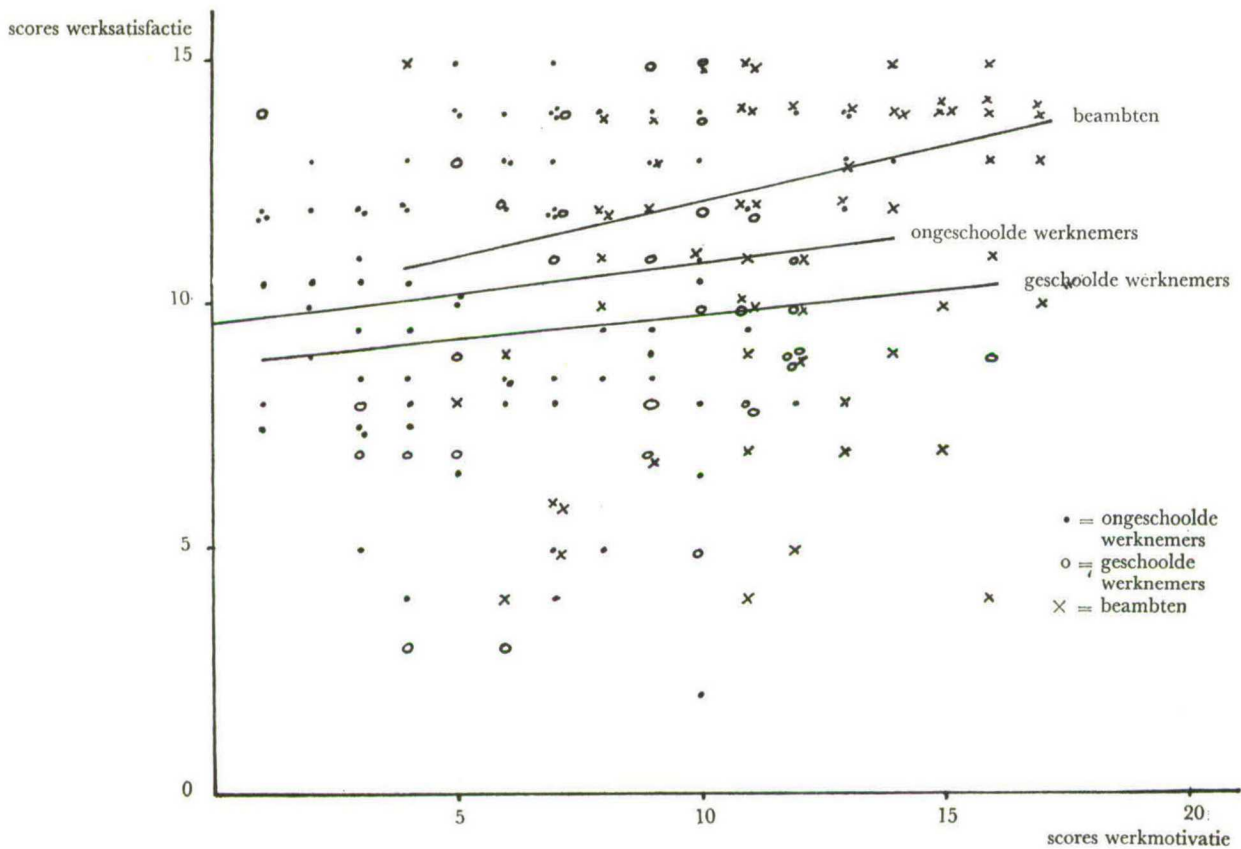
bezinning op de inhoud van deze afhankelijke variabele niet overbodig. Door verschillende onderzoekers wordt er op gewezen dat de werkmotivatie meer dan twee factoren omvat. Friedländer⁹ concludeert dat de werkmotivatie uit drie factoren bestaat, n.l. 'Social Environment, Task-centered Opportunities for Self-actualization en Recognition through Advancement'. Ginzberg¹⁰ onderscheidt taak-intrinsieke factoren en 'begeleidende' factoren, die vooral betrekking hebben op het werken in een bepaalde omgeving of op beloning en prestige. Koene en Knops¹¹ onderkennen in hun onderzoek één taak-intrinsieke en verschillende taak-extrinsieke factoren. Ewen¹² vindt in zijn onderzoek, waarin hij critiek levert op de onderzoeksmethode van Herzberg, dat de werkmotivatie uit zes factoren bestaat. Op deze wijze kunnen nog meerdere onderzoekresultaten worden opgesomd met meer of minder factoren wat betreft de inhoud van de werkmotivatie. Dit zal echter geen nader inzicht in deze problematiek brengen, daar het in dit verband steeds gaat om onderzoeken die oriënterend zijn uitgevoerd en niet toetsend. Het aantal factoren wordt dus min of meer door de onderzoeker zelf bepaald. Vaker wordt n.l. naar een a priori gewenst resultaat toegewerkt, hetgeen mogelijk is doordat de factoren op verschillende wijzen geroteerd kunnen worden. In ons onderzoek is dit echter niet het geval, daar de factorstructuur bepaald is door het principe van 'simple structure', hetgeen een objectief criterium is. Zij kunnen dus alléén geen bewijs leveren voor de juiste inhoud van de werkmotivatie, aangezien het aantal factoren in dergelijke omstandigheden afhankelijk is van de benaderingswijze die de onderzoeker voorstaat en niet van de gehanteerde methode. In dit licht moeten dan ook de resultaten van bovenaangehaalde constructies van de operationalisering van de werkmotivatie worden gezien.

Werksatisfactie

Uit het onderhavige onderzoek is gebleken dat de werkmotivatie van invloed is op de werksatisfactie. De werksatisfactie loopt echter niet volkomen parallel met de hoogte van de scores van de werkmotivatie. Zij stijgt iets sterker. In hypothese II is dit nagegaan voor de beampten en ongeschoolde werknemers tesamen. Voor beide groepen afzonderlijk, evenals voor de geschoolde werknemers, blijkt dit ook het geval te zijn. De werksatisfactie neemt voor de drie groepen afzonderlijk toe naarmate de werkmotivatie meer taak-intrinsiek is georiënteerd. (Fig. XIX).

De correlatie tussen werksatisfactie en werkmotivatie is echter laag: voor de ongeschoolden 0,14, voor de geschoolden 0,10 en voor de beampten 0,23. Een belangrijke invloed op werksatisfactie blijkt in dit onderzoek, behalve bij de geschoolde werknemers, de promotiemogelijkheid te hebben. Dit verband tussen werksatisfactie en promotiemogelijkheid is

Figuur XIX. Verband tussen werkmotivatie en werksatisfactie bij beampten, geschoolden en ongeschoolden



nagegaan met behulp van de biserial-correlatiecoëfficiënt. Voor de ongeschoolde werknemers is deze 0,42 met een bijbehorende t van 4,06. Bij $\phi = 78$ met een significantieniveau van 1% is $-2,36 \leq t \leq +2,36$. Voor de beampten is $r_{bi} = 0,59$. De $t = 5,59$. Bij $\phi = 58$ en een significantie-niveau van 1% is $-2,39 \leq t \leq +2,39$. Voor de geschoolde werknemers is $r_{bi} = 0,05$ en $t = 0,27$. Bij $\phi = 30$ en een significantie-niveau van 5% is $-1,70 \leq t \leq +1,70$. Dit kan mogelijkwijze worden toegeschreven aan het geringe aantal geschoolde werknemers dat nog promotiemogelijkheden aanwezig acht in het werk, in totaal slechts 6.

Steeds wordt gewezen op het belang van factoren als erkenning, succes in het werk en verantwoordelijkheid. Herzberg¹³ gaat zelfs zo ver dat hij stelt, dat de factoren die tot plezier in het werk leiden allen te maken hebben met mogelijkheden tot zelfrealisatie van het individu in zijn werk, hetgeen voor de groep die hij heeft onderzocht – ‘engineers’ en ‘accountants’ – wel mogelijk is, gezien het werk dat zij verrichten, werk dat gewoonlijk steeds de nodige creativiteit, intelligentie, directe verantwoordelijkheid en zelfstandig oordelen vereist en bovendien een mede daardoor andere erkenning van de buitenwereld ontvangt.

Het is echter de vraag of de factoren die de werksatisfactie beïnvloeden zo absoluut gesteld kunnen worden als b.v. Herzberg doet. In hoofdstuk I is er op gewezen dat de werksatisfactie wordt bepaald door een groot aantal determinanten. Smith¹⁴ merkt in dit verband op dat de gevoelens van een individu met betrekking tot verschillende aspecten van zijn werk niet absoluut zijn, maar relatief met het oog op de mogelijke alternatieven. De individuele waardenschaal van een individu wordt dus bepaald door de mogelijkheden die hij in de gegeven situatie percipieert. Met andere woorden, de individuele waardenschaal is verankerd in waargenomen alternatieven en de evaluatie van de door het individu genoten behandeling is bijgevolg afhankelijk van zijn referentiekader. In de Cornell-Studies¹⁵ over werksatisfactie wordt dit begrip dan ook gezien als een ‘frame of reference’, dat wordt gevormd door ter beschikking staande of waargenomen alternatieven en door individuele variabelen als ervaring, aspiraties en leeftijd.

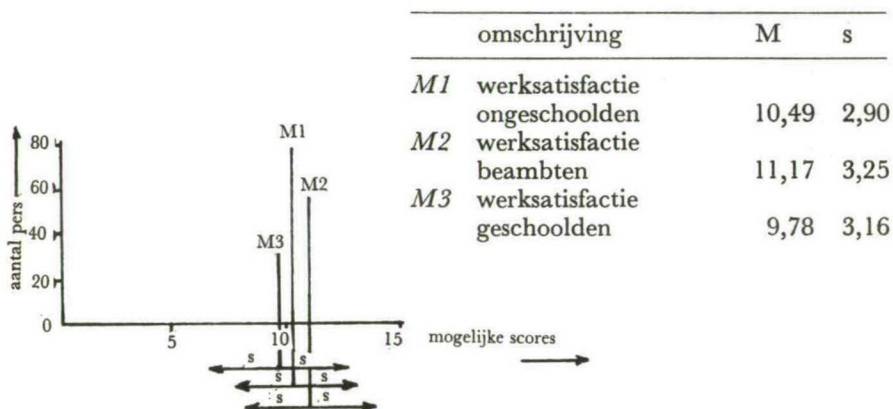
Deze zienswijze is totaal verschillend van die van Herzberg. Deze ziet bepaalde aspecten van het werk als universeel voor satisfactie of dissatisfactie. Zij kan evenwel een steekhoudende verklaring zijn voor de uiteenlopende onderzoekresultaten en in ons geval voor de geringe correlatie tussen werksatisfactie en werkmotivatie en het belang van promotiemogelijkheden in het werk voor de werksatisfactie bij de ongeschoolde werknemers en de beampten. Werksatisfactie en werkmotivatie blijken geen rechtstreeks onderling vergelijkbare waarden in de beleavingswereld

van beampten en arbeiders te zijn, maar afhankelijk van de beleving van de context.

Reeds eerder is in deze paragraaf naar voren gebracht dat er tussen gemiddelde scores van de werkmotivatatie significante verschillende bestaan bij de ongeschoolden, geschoolden en beampten. (Fig. XVIII).

Tussen de gemiddelde scores van de werksatisfactie van de ongeschoolde werknemers en de beampten bestaat in dit onderzoek echter geen significant verschil zoals uit figuur XX blijkt.

Figuur XX



Bij vergelijking van de figuren XVIII en XX blijkt dat de beampten die meer taak-intrinsiek georiënteerd zijn, als geheel geen significant grotere werksatisfactie hebben dan de ongeschoolde werknemers. Een ongeschoolde werknemer, die duidelijk minder taak-intrinsiek gemotiveerd is, kan een hogere werksatisfactie hebben dan een beampte (figuur XIX). Dit kan worden verklaard doordat de ongeschoolde werknemer met een andere persoonlijke uitrusting zijn werk verricht en bijgevolg een andere situatie vraagt dan de beampte. De ongeschoolde arbeider kan b.v. meer werksatisfactie ontlenen aan taak-extrinsieke factoren dan de beampte. Bij een vergelijking tussen functionarissen van de twee buitenste lagen van de bedrijfsopbouw – een lid van de hogere leiding, dit verstaan in de ruimste zin van het woord en een ongeschoolde werknemer – wijst van Dooren¹⁶ er op dat de man in de top, gezien zijn verstandelijke en karakterologische geschiktheden en zijn dynamische gerichtheid op het verwezenlijken van deze persoonlijke mogelijkheden, een geheel andere situatie vraagt dan de ongeschoolde werknemer. De eerste vraagt een situatie die zodanig is dat ze als pool kan gelden in een arbeidsactiviteit waarin het maakaccent de boventoon voert, de tweede vraagt omwille van zijn

persoonlijke uitrusting en inzet een bepalende, hem overeind houdende situatie, waartegenover hij in zijn arbeid handelend-reagerend staat.

De niet-significante verschillen wat de werksatisfactie betreft en de significante afwijkingen van de werkmotivatatie tussen deze twee groepen werknemers die hier voorwerp van onderzoek zijn, indiceert dan ook dat niet de vraag naar 'de' motivatie van de werknemer moet worden gesteld, maar de vraag naar de motivatie van de werknemer in en ten aanzien van zijn positie in het bedrijf en wel gedifferentieerd naar bepaalde categorieën werknemers¹⁷. Universele behoeftenschema's en waardensystemen zoals die door b.v. Maslow¹⁸, Argyris¹⁹ en Likert²⁰ worden voorgestaan, moeten bijgevolg met de nodige reserve bekeken worden wat hun toepasbaarheid ten aanzien van de verschillende hiërarchische geledingen in een onderneming betreft.

Friedländer²¹ wijst er op dat de behoeftenhiërarchie zoals die door Maslow is opgesteld niet universeel toepasbaar is. Door middel van een onderzoek onder 1468 werknemers van verschillende hiërarchische niveaus toont hij aan, dat er grote verschillen in arbeidsmotivatie zijn tussen de afzonderlijke beroepsgroepen. Hij gaat niet accoord met alternatieve interpretaties van zijn bevindingen, zoals het nog niet vervuld zijn van lager gelegen behoeften of een beïnvloeding die uitgaat van de arbeidssituatie waardoor bepaalde groepen werknemers minder toegankelijk worden voor mogelijkheden tot zelfrealisering in het werk. Immers – aldus Friedländer – degenen die dergelijke tegenwerpingen maken, laten verschillende vragen onbeantwoord. Zij geven geen antwoord op de vraag in welke omvang veranderingen in de man of in de situatie veranderingen teweeg brengen met betrekking tot zijn behoeften aan zelfrealisering in het werk. Verder bewijzen zij niet dat de arbeidssituatie in feite wel zo vormend werkt als boven is voorgewend.

Vaak wordt van alienatie-beleving gesproken wanneer niet voldoende taak-intrinsieke mogelijkheden in het werk worden geboden. Uit hetgeen boven ten aanzien van de werkmotivatatie en werksatisfactie naar voren is gebracht, moge echter blijken dat dit voor de verschillende hiërarchische bedrijfsgeledingen niet opgaat. Blijkbaar wordt het belang van compenserende mogelijkheden tot werksatisfactie—verkregen door taak-extrinsieke factoren – niet steeds onderkend.

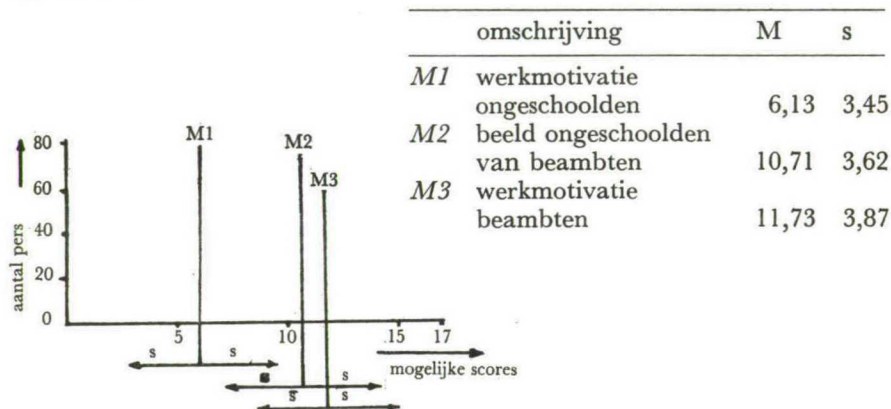
Perceptie

Wat het beeld betreft dat de ongeschoolde werknemers van de werkmotivatatie bij de beambten hebben, is bij het toetsen van de hypothesen gebleken dat de hypothetisch veronderstelde projectie van de eigen werkmotivatatie bij de ongeschoolde werknemers in die van de beambten niet juist is, maar dat de gemiddelde scores van de eigen werkmotivatatie

bij de ongeschoolden significant lager liggen dan de gemiddelde scores van het beeld dat zij van de beamtten hebben (fig. XXI).

Hieruit blijkt dat de ongeschoolde werknemers onderkennen dat de beamtten om andere redenen hun werk verrichten dan zichzelf, dat de beamtten meer waarde hechten aan taak-intrinsieke factoren in het werk dan zij doen. Een vraag die hier onmiddellijk op kan volgen is: in hoeverre is het beeld dat de ongeschoolde werknemers van de

Figuur XXI

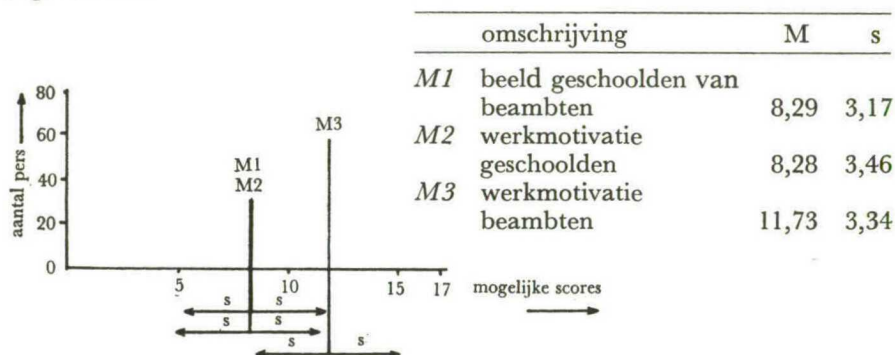


beamtten hebben in overeenstemming met het beeld dat deze van zich zelf hebben? Onderschatten of overschatten deze arbeiders de werkmotivatie van de beamtten? Dit is nagegaan door de gemiddelde score van de ongeschoolde werknemers wat het beeld betreft dat zij van de beamtten hebben, te vergelijken met de gemiddelde score van de eigen werkmotivatie van de beamtten. Deze toetsing is uitgevoerd met behulp van de t-toets van Student. Bij vergelijking van deze gemiddelden blijken zij significant te verschillen ($t = 1,68$ en bij $\phi = 138$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,66 \leq t \leq +1,66$). Het beeld dat de ongeschoolden van de werkmotivatie van de beamtten hebben, is meer taak-intrinsiek dan op grond van het zelf-concept van de beamtten is gerechtvaardigd. De psychologische afstand, als de mate van ongelijkheid die de ongeschoolde werknemer tussen zichzelf en de beamtten percipieert wat betreft de hier onderzochte dimensie, m.n. de werkmotivatie, is een spanningsloos geheel. Er is geen tendens om de beamtten verkeerd te percipiëren.

Het gemiddelde van het beeld dat de geschoolden van de werkmotivatie bij de beamtten hebben, wijkt significant af van het gemiddelde van de werkmotivatie van deze laatste groep ($t = -4,79$ en bij $\phi = 90$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,67 \leq t \leq +1,67$). Deze perceptie is niet in over-

eenstemming met het beeld dat de beambten van hun eigen werkmotivatatie hebben en wijst op spanningen wat de psychologische afstand tussen de geschoolden en de beambten betreft. Zij percipiëren de houding ten opzichte van het werk bij de beambten beduidend minder taakintrinsiek, dan op grond van het zelf-concept van de beambten nodig is. De geschoolde werknemers identificeren zich volkomen met de beambten en zijn van mening dat deze laatste groep op precies dezelfde wijze gemotiveerd is in het werk als zij zelf (figuur XXII).

Figuur XXII



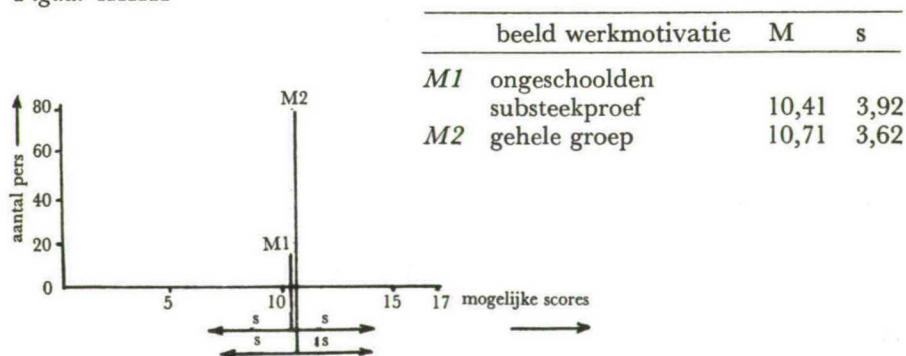
Nu geven Bruner en Tagiuri²² vier oorzaken aan die de wijze bepalen waarop een mens wordt gepercipieerd. Zij noemen de cultuur en de eisen van de situatie. Verder de rol-verwantschap – waarmee zij willen aangeven dat de beeldvorming van personen verschilt naarmate hun rol verschillend is – de innerlijke toestand waarin de waarnemer verkeert en tenslotte het realisme bij het waarnemen van andere personen. Met deze laatste oorzaak doelen zij op het resultaat van de ervaring, in zoverre deze een kritische instelling bij hem heeft opgeroepen. Iedere persoon doet n.l. steeds ervaring op die hem leert hoe hij gedrag moet interpreteren om betrouwbare gevolgtrekkingen te kunnen maken. Hierbij kan het verleden een relevante rol gaan spelen, daar een individu meer gefixeerd wordt door het verleden naarmate zijn ervaring groter wordt. Bepaalde patronen worden onderkend en zij maken het iemand mogelijk om op een gemakkelijke wijze de subjecten en objecten om hem heen te percipiëren. Wanneer deze op ervaring gebaseerde waarnemingsstimulus echter gaat overheersen, dan dragen nieuwe verwachtingen, behoeften of andere factoren maar weinig bij tot het wijzigen van de perceptie van het gedrag of de innerlijke toestand van een ander. Daar kan nog bijkomen dat terugrijpen op de ervaring ook de mogelijkheid inhoudt dat een persoon wordt gefixeerd door bepaalde intenties of opinies,

welke door de ervaring zelf worden geselecteerd ten profijte van een vooroordeel.

Tegen deze achtergrond rijst de vraag of de gemiddelde leeftijd van de ongeschoolde werknemers (46,5 jaar) er niet de oorzaak van is, dat het beeld dat zij van de werkmotivatatie van de beambten hebben zo sterk afwijkt van het beeld dat de geschoolden (gemiddelde leeftijd 35,1 jaar) van deze laatste groep hebben wat de werkmotivatatie betreft. Overheerst bij de ongeschoolden de gewoonte-stimulus in de perceptie zodanig, dat de traditionele bepaaldheden waaraan zij reeds vele jaren zijn gewend nog niet worden verstoord door veranderingen in de maatschappij, ten gevolge van de stijging van de welvaart die grote maatschappelijke verschillen uitwist en tengevolge van de bredere informatie door de moderne communicatiemiddelen?

Om hierin een nader inzicht te verkrijgen, is voor het gedeelte van de steekproef van de ongeschoolde werknemers dat wat de gemiddelde leeftijd betreft gelijk is aan die van de geschoolde werknemers – n.l. 35,5 jaar – nagegaan welk beeld zij van de werkmotivatatie van de beambten hebben. Dit beeld blijkt niet significant te verschillen van het beeld dat de gehele groep ongeschoolde werknemers heeft ($t = 0,32$ en bij $\phi = 98$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,66 \leq t \leq +1,66$). In figuur XXIII is bovenstaande nader uitgezet.

Figuur XXIII



Het verschil in leeftijd kan in dit onderzoek bijgevolg niet worden gezien als de oorzaak van de grote verschillen in de perceptie van de werkmotivatatie van de beambten tussen de ongeschoolde en geschoolde werknemers. Het is eerder mogelijk dat de positie in de bedrijfshiërarchie bepalend is voor dit beeld en dat zij reageren vanuit de positie waarin zij officieel zijn vastgelegd.

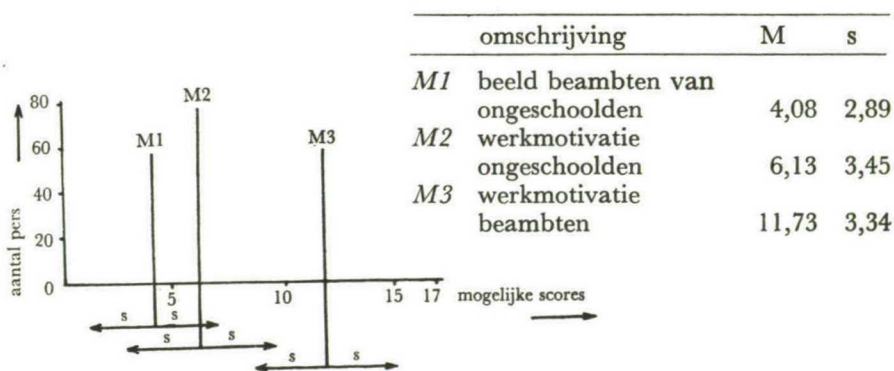
De geschoolde werknemers nemen immers een positie in de bedrijfs-

hiërarchie in die nagenoeg tegen het beambtenniveau aanligt. Ondanks deze geringe afstand zijn er toch grote van buitenaf opgelegde verschillen tussen hun eigen groep en de beambten, verschillen die voor het merendeel indirect op het werk zijn betrokken, zoals b.v. verschillen in secundaire arbeidsvoorwaarden, statusverschillen, verschillen in werktijden en beloning. Het beeld dat zij van de beambten hebben kan daardoor worden vertekend, mogelijkwerwijze versterkt door een formele scheiding tussen beambten en arbeiders welke deze verschillen nog officieel bevestigt.

Deze bevindingen verschillen, wat de geschoolde werknemers betreft, van die van Achterbergh²⁸ die 84 personen in totaal 24 functies heeft laten rangschikken en tot de conclusie komt, dat het al dan niet beambten zijn voor de proefpersonen die tot deze categorie behoren of vroeger tot de arbeiderscategorie hebben behoord, als het ware een onaantastbaar statuskenmerk is.* Beoordeling van de beambtenfuncties door vergelijking met arbeidersfuncties, geschiedde echter vrijwel uitsluitend door de beambten.

Tenslotte nog een enkele opmerking over het beeld dat de beambten hebben over de werkmotivatie van de ongeschoolde arbeiders. Bij een vergelijking van het gemiddelde van dit beeld met het gemiddelde van de werkmotivatie van de ongeschoolden, blijkt dat zij de ongeschoolden significant minder taak-intrinsiek gemotiveerd zien dan in werkelijkheid het geval is ($t = 3,72$ en bij $\varphi = 138$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,66 \leq t \leq +1,66$). Zie hiervoor figuur XXIV.

Figuur XXIV



* Dit onderzoek heeft echter 8 jaar geleden plaatsgevonden. In die periode kan veel zijn veranderd in de wederzijdse perceptie van verschillende groepen werknemers tengevolge van bredere informatie door de moderne communicatiemiddelen, de stijging van de welvaart, de maatschappelijke nivellering, etc.

Deze tendens wordt ook door Kahn²⁴ onderkend. Hij stelt dat mensen op elk hiërarchisch niveau in de industrie reeds vlug het belang van niet-financiële factoren in hun werk onderkennen, maar dat zij even vlug geneigd zijn om mensen op lagere niveaus te zien als individuen, die in de eerste plaats in hun werk worden gemotiveerd door geld. Kahn concludeert in zijn onderzoek, dat het gemiddelde verschil tussen de antwoorden van de man en de wijze waarop hij door het toezichthoudend personeel wordt gepercipieerd, een overschatting van 18% bevat ten nadele van de ondergeschikten wat de taak-extrinsieke elementen van het werk betreft, terwijl ten aanzien van bepaalde sociale waarden en de drang naar mogelijkheden tot zelfrealisering in het werk een onderschatting van 17% optreedt. Bij het onderhavige onderzoek is dit een onderschatting van 33%

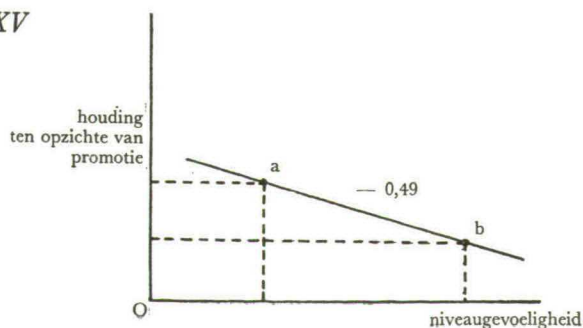
$$(100 \times \frac{6,13 - 4,08}{6,13})$$

Houding ten opzichte van promotie

Het beeld dat de ongeschoolde en geschoolde werknemers van de werkmotivatatie van de beampten hebben en laatstgenoemden op hun beurt van de ongeschoolde werknemers, is bij de vorming van de hypothesen toegeschreven aan de promotiebehoeften van deze groepen werknemers. Dit verband is bij de toetsing van de hypothesen voor de ongeschoolde werknemers en de beampten aangetoond, voor de geschoolde werknemers niet.

Voor de gehele groep ongeschoolde werknemers bedraagt de correlatie tussen de houding ten opzichte van promotie en niveaugevoeligheid — 0,15. Wanneer deze groep nu wordt gesplitst in werknemers, die wel nog promotiemogelijkheden ($n = 16$) en die geen promotiemogelijkheden ($n = 30$) in het werk meer aanwezig achten, dan bedragen deze correlatiecoëfficiënten resp. — 0,49 en — 0,06. De vorm van de regressielijn bij degenen die nog promotiemogelijkheden in het werk aanwezig achten, zal dan het volgende beeld vertonen.

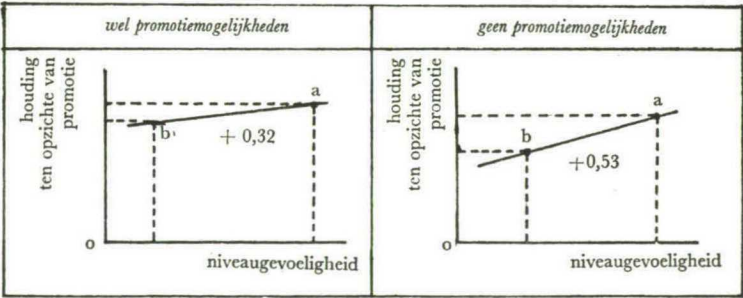
Figuur XXV



Bovenstaande lijn, geconstrueerd met behulp van de regressievergelijking, indiceert dat de mate van niveaugevoeligheid bij de ongeschoolde werknemer afhankelijk is van zijn promotiebehoeften als hij nog promotiemogelijkheden ziet. Meer promotiebehoeften betekent minder niveaugevoeligheid en omgekeerd. Degene die zich bij punt a op de regressielijn bevindt, zal zijn eigen werkmotivatatie in grotere mate projecteren in die van de beampten dan degene die zich bij punt b bevindt.

Bij de ongeschoolde werknemers die geen promotiemogelijkheden in het werk meer aanwezig achten, ($n = 30$) kan niet van een significante correlatie worden gesproken tussen houding ten opzichte van promotie en niveaugevoeligheid. Dit impliceert dat deze groep zich minder identificeert met de beampten dan eerstgenoemde. De niveaugevoeligheid, het projecteren van de eigen werkmotivatatie in die van de beampten, moet dus situatief worden gezien, n.l. afhankelijk van de mogelijkheden tot promotie die de ongeschoolde werknemers voor zichzelf aanwezig achten. Het verband tussen houding ten opzichte van promotie en niveaugevoeligheid bij de beampten is betrekkelijk hoog, $r = + 0,44$. Voor de beampten die nog promotiemogelijkheden in het werk aanwezig achten, ($n = 25$) bedraagt deze niet-significante correlatie 0,32 en voor degenen die deze mogelijkheid niet meer zien ($n = 35$) 0,53. Wanneer deze correlatie-coëfficiënten door middel van regressielijnen worden weergegeven dan vertonen zij het volgende beeld.

Figuur XXVI



Uit figuur XXVI blijkt dat de niveaugevoeligheid groter is naarmate de behoefte aan promotie intenser is. Hoe meer promotiebehoefte een beampte heeft, des te niveaugevoeliger zal hij zijn. Degene die zich bij punt a op de regressielijn bevindt zal in grotere mate een contra-projectie van zijn eigen werkmotivatatie ten opzichte van de ongeschoolde werknemers geven, dan degene die zich bij punt b bevindt. Ziet de beampte geen promotiemogelijkheden meer, dan wil hij de afstand tussen

zichzelf en de ongeschoolde werknemers verder vergroten. De hogere significante correlatie-coëfficiënt (0,53) bij deze groep beampten duidt dit aan.

De correlatie tussen houding ten opzichte van promotie en niveau-gevoeligheid bij de geschoolde werknemers is $-0,04$. Voor de geschoolden, die wel nog promotiemogelijkheden in het werk aanwezig achten, ($n = 6$) is deze correlatie $-0,48$. Voor de anderen ($n = 26$) bedraagt deze correlatie $0,01$. Beide correlaties zijn niet significant, zodat met betrekking tot deze groep alleen gesteld kan worden dat de situatieve mogelijkheid tot promotie ook hier van belang is. Dat ten aanzien van de geschoolde werknemers niet van een significante correlatie kan worden gesproken, moet worden toegeschreven aan het gering aantal werknemers dat nog promotiemogelijkheden ziet, want in een $m \times n$ -tabel zijn de antwoord-frequenties van de promotiemogelijkheid op significante verschillen onderzocht met behulp van de CHI-kwadraatverdeling. Hierbij is gebleken, dat alleen een significant verschil wat promotiemogelijkheid betreft aantoonbaar is tussen de beampten enerzijds en de geschoolde en ongeschoolde werknemers anderzijds. De beampten zien meer mogelijkheden. Een andere verklaringsgrond dan b.v. het reeds vermelde percipiëren van een ondoordringbare barrière naar de beamptencategorie, is hier niet verantwoord aan te voeren.

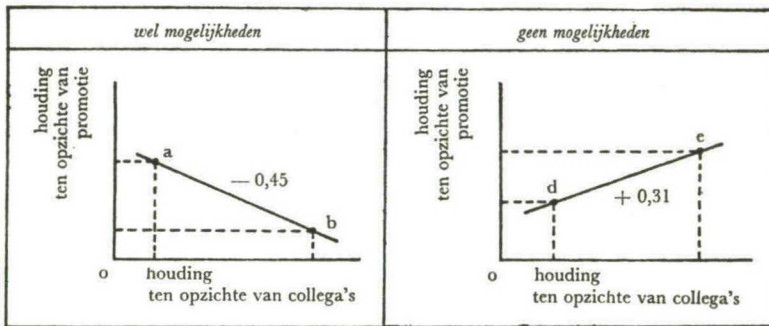
Houding ten opzichte van collega's

Bij de vorming van de centrale hypothesen is er van uitgegaan dat de promotiebehoeften van de werknemers een tweezijdige invloed hebben, n.l. op de houding ten opzichte van chefs of ondergeschikten en op de houding ten opzichte van collega's. In het voorgaande is de invloed van de promotiebehoeften ten aanzien van chefs of ondergeschikten – tot uitdrukking komend in projectie of contra-projectie – nader besproken. Thans zal verder worden ingegaan op de invloed van de promotiebehoeften op de houding ten opzichte van collega's.

In hypothese VIII is aangetoond, dat de houding ten opzichte van collega's bij de ongeschoolde werknemers positief is, indien zij geen mogelijkheden tot promotie in het werk aanwezig achten ($r = 0,31$).

Dat deze houding negatief is wanneer deze mogelijkheden wel aanwezig worden geacht, is niet bewezen. Worden nu alleen de respondenten genomen die op deze vraag hebben geantwoord 'Ja, zeker' en 'Ja, dat gaat wel', ($n = 16$) dan wordt de correlatiecoëfficiënt tussen houding ten opzichte van promotie en houding ten opzichte van collega's $-0,45$. De regressielijnen voor degenen die geen promotiemogelijkheden in het werk aanwezig achten ($n = 30$) en degenen die deze mogelijkheid wel nog zien, ($n = 16$) vertonen dan het volgende beeld.

Figuur XXVII



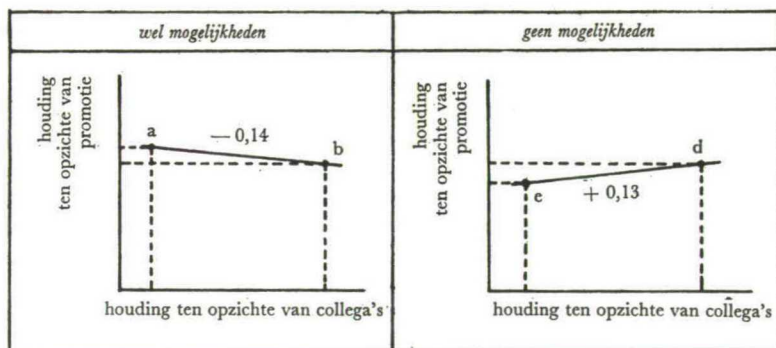
De significante negatieve correlatiecoëfficiënt bij de ongeschoolde werknemers die nog mogelijkheden tot promotie aanwezig achten en de significante positieve correlatiecoëfficiënt bij degenen die dit niet meer voor mogelijk houden, betekent een andere houding ten opzichte van collega's tussen deze twee groepen ongeschoolden, afhankelijk van de mogelijkheid die zij zien. Afhankelijk van de intensiteit van de promotiebehoeften zal deze tendens nog worden versterkt. Zo zal degene die zich bij punt a bevindt negatiever ten opzichte van collega's staan, dan degene bij punt b. De werknemer bij punt d zal minder positief ten opzichte van collega's staan, dan degene die zich bij punt c bevindt.

Voor de beambten bedraagt de correlatie tussen houding ten opzichte van promotie en houding ten opzichte van collega's 0,09. Voor de groep beambten die nog promotiemogelijkheden in het werk aanwezig achten, ($n = 25$) is deze correlatie $-0,14$. Voor de anderen ($n = 35$) is $r = +0,13$.

Deze correlatiecoëfficiënten zijn niet significant, zodat ten aanzien van de beambten dan ook slechts mag worden gesteld dat de houding ten opzichte van collega's wat de promotiebehoeften betreft enigszins situatief is gebonden, afhankelijk van het al of niet aanwezig zijn van promotiemogelijkheden in het werk. In de figuur XXVIII is dit weer gegeven.

Afhankelijk van het feit wie zich in de context bevindt, n.l. de chef of de ondergeschikten, wordt bij de beambten een respectievelijk negatieve dan wel positieve (z.g. ambivalente) houding ten opzichte van collega's verondersteld. Dit wordt in hypothese VII eveneens toegeschreven aan de promotiebehoeften van de beambten. Deze hypothese is evenwel verworpen. Wanneer echter de beambten die nog promotiemogelijkheden zien, ($n = 25$) worden vergeleken met degenen die deze mogelijkheid niet meer aanwezig achten, ($n = 35$) blijkt een significant verschil tussen deze

Figuur XXVIII



twee groepen beampten te bestaan wat hun ambivalente houding ten opzichte van collega's betreft. Beampten die nog promotiemogelijkheden zien, zijn ambivalent. Bij $\phi = 58$ en $\alpha = 0,1$ is $-1,67 \leq t \leq +1,67$, terwijl $t = 2,03$.

Voor de geschoolde werknemers is het – gezien het geringe aantal dat nog mogelijkheden ziet ($n = 6$) – niet zinvol verdere deelberekeningen uit te voeren.

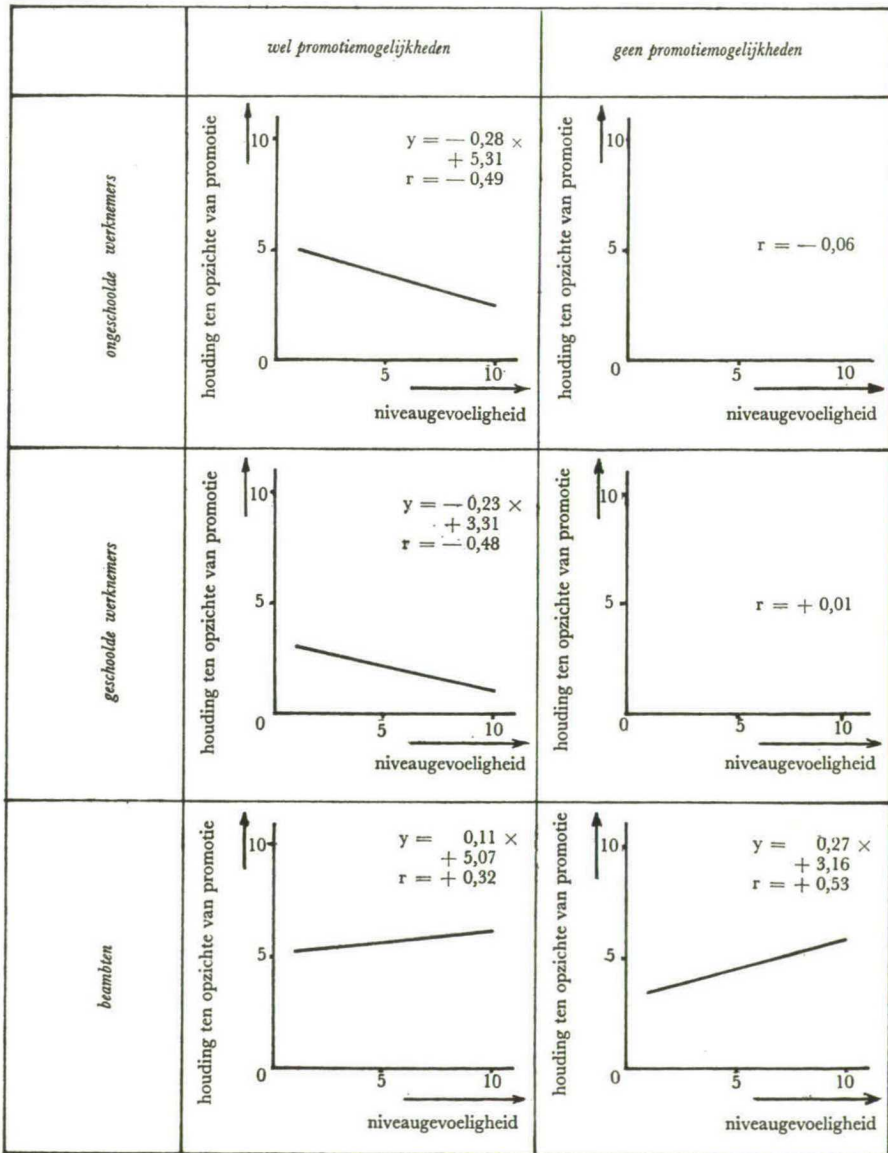
V.4. DE ONDERZOEKRESULTATEN EN DE GEHANTEERDE THEORIEËN

In het eerste hoofdstuk is een machtstheorie ontworpen, die het gedrag van de minder-machtigen ten opzichte van de meer-machtigen, het gedrag van meer-machtigen ten opzichte van minder-machtigen en ten opzichte van de voor hen meer-machtigen relateert.

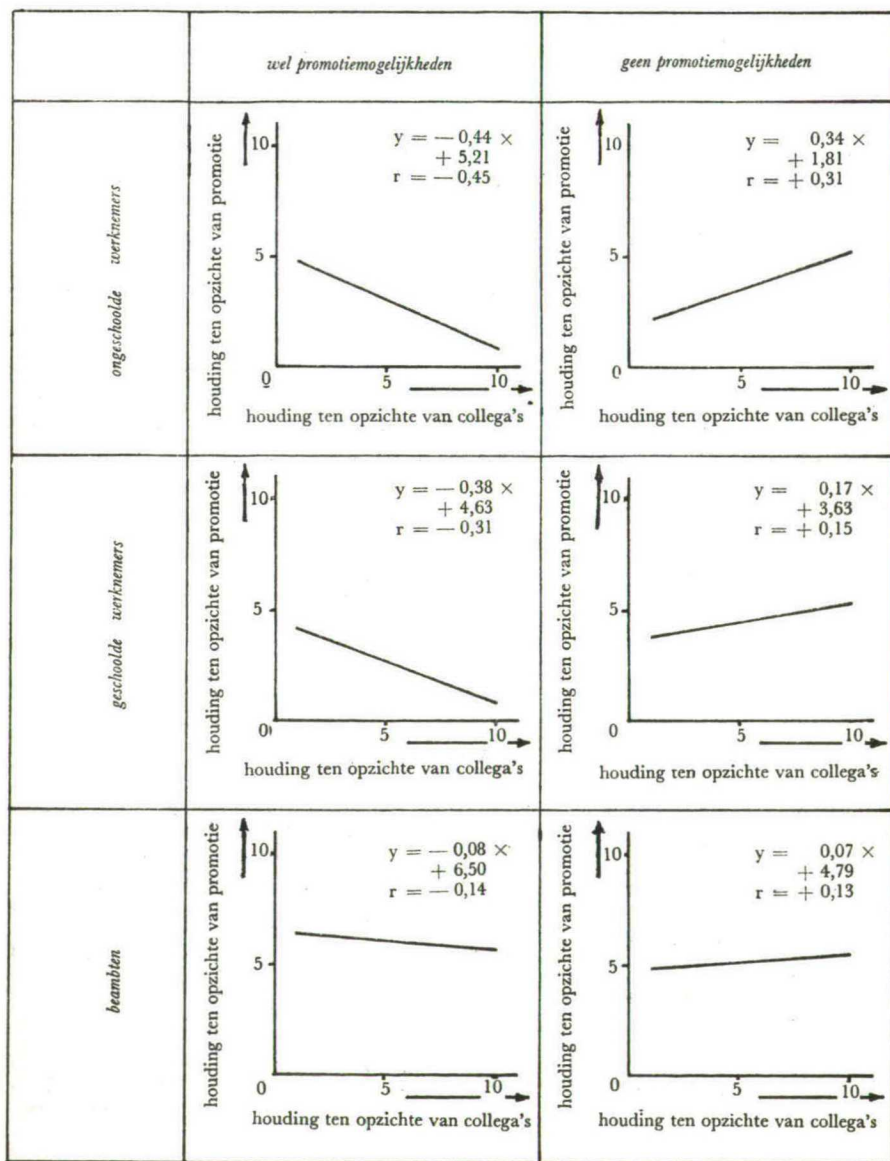
Wanneer nu de resultaten van dit onderzoek (zie figuur XXIX a en b) bezien worden in het licht van deze machtstheorie blijkt met betrekking tot de minder-machtigen – de ongeschoolde werknemers – dat zij inderdaad de psychologische afstand met de meer-machtigen willen verkleinen, indien zij daartoe de mogelijkheid aanwezig achten. Wanneer dit laatste echter niet het geval is, dan zullen zij proberen om de psychologische afstand met andere minder-machtigen – de collega's – te verkleinen. Er wordt dan weer aansluiting bij collega's gezocht tengevolge van de uitsluiting van de promotiemogelijkheden. Een zekere lotsverbondenheid komt dan weer naar voren. Dezelfde tendens is bij de geschoolde werknemers geconstateerd, hoewel in dit geval niet van significantie kan worden gesproken.

Deze bevindingen doen de vraag rijzen of op het affiliatiemotief²⁵ van de mens niet te veel de nadruk wordt gelegd door verschillende onderzoekers. Zo stelt Zalesnik²⁶ dat het lidmaatschap van de werkgroep hoger wordt

Figuur XXIXa



Figuur XXIXb



aangeslagen dan welke beloning van bedrijfszijde ook. Haveman²⁷ wijst er op dat solidariteit tussen collega's synoniem is voor arbeidsvreugde. Ter Hoeven²⁸ constateert dat solidariteit tussen collega's bij de havenarbeiders bepalend is voor het zoeken van ander werk. Friedmann²⁹ en Brown³⁰ wijzen eveneens op het belang dat de werknemers stellen in het opgenomen worden in een groep door collega's.

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat er rekening dient te worden gehouden met wat van Dooren³¹ noemt, de feitelijke gerichtheid van de persoon hic et nunc, die hij niet alleen afhankelijk ziet van het profiel van eigen motivatie, maar ook van de structuur van kansen in de situatie gegeven. Hier blijkt de situatie in grote mate bepalend te zijn voor de houding ten opzichte van collega's. De mogelijkheid tot stijgen op de hiërarchische ladder van de bedrijfsstructuur kan in het bijzonder bij de ongeschoolde werknemers een wijziging in de houding ten opzichte van collega's bewerkstelligen.

Wat de meer-machtigen betreft – in dit onderzoek de beambten – is in de hier ontwikkelde machtstheorie eveneens verondersteld, dat hun houding ten opzichte van andere voor hun gelijk-machtigen – de collega's beambten – afhankelijk is van hun promotiemogelijkheid. Hoewel dit niet significant is aangetoond, doen de onderzoekresultaten het vermoeden rechtvaardigen dat hier ook een gelijke tendens aanwezig is.

Verder is met betrekking tot de meer-machtigen – de beambten – verondersteld, dat zij de psychologische afstand met de minder-machtigen – de ongeschoolden – willen vergroten en dat deze tendens nog wordt versterkt – zoals uit latere bewerkingen blijkt – wanneer zij hun eigen mogelijkheden tot meer macht geblokkeerd zien. Dit is aangetoond, want uit figuur XXIX blijkt dat de beambten die geen mogelijkheden tot promotie in het werk aanwezig achten, niveaugevoeliger zijn dan degenen die deze mogelijkheid wel nog onderkennen.

Verder is in het eerste hoofdstuk de theorie van 'het structureel evenwicht'³² gebruikt bij de hypothese-vorming. Volgens deze theorie zullen verschillende relaties die iemand tot een subject of object heeft, er toe neigen van hetzelfde 'teken' te worden, m.a.w. alles zal óf positief óf negatief worden. Aan de hand van de in dit onderzoek gevonden en reeds eerder aangehaalde correlatie-coëfficiënten kan niet zonder meer worden gezegd, dat de verschillende relaties tussen de beambten, geschoolde en ongeschoolde werknemers en hun respectievelijke collega's aan het beschreven structureel evenwicht voldoen, aangezien de gevonden correlatie-coëfficiënten niet steeds significant zijn. Toch is de neiging om naar een structureel evenwicht van de verschillende relaties te tenderen bij de respondenten aanwezig.

Bij de ongeschoolde werknemers is – indien mogelijkheden tot promotie in het werk aanwezig worden geacht – een positieve verbindingsrelatie met de beampten te onderkennen en gelijktijdig een negatieve verbindingsrelatie met collega's (figuur XXIX). De ongeschoolde werknemers die geen promotiemogelijkheden in het werk meer zien, hebben daarentegen een positieve verbindingsrelatie met collega's en een negatieve met de beampten. Bij de geschoolde werknemers en de beampten is dezelfde tendens aanwezig, zoals uit figuur XXIX blijkt.

Hieruit is thans af te leiden, dat de door Heider ontwikkelde theorie over het streven door subjecten naar evenwicht in de affectieve-cognitieve systemen waarin zij zijn opgenomen, inderdaad in de bij dit onderzoek betrokken respondenten is te onderkennen. Waar dit evenwicht nog niet is bereikt – bij de geschoolde werknemers en de beampten – wijzen de tegengestelde tekens er op dat in de situatie wordt gestreefd naar veranderingen in de richting van een evenwicht.

V.5. INTERPRETATIE VAN DE ONDERZOEKRESULTATEN

In de Inleiding is naar voren gebracht dat de ratio van de onderhavige studie een tweeledig karakter heeft. Zij is op de eerste plaats voortgekomen uit een behoefte om te weten of de bestaande opvattingen over de hiërarchisch gegeven verschillen tussen beampten en arbeiders wat hun motivatie en houding in de werksituatie betreft, heden ten dage nog juist zijn. In paragraaf drie is hierop nader ingegaan. Verder is deze studie ondernomen omdat het voor een onderneming om redenen van efficiëncy steeds meer van belang wordt, om te komen tot een bezetting die kwalitatief optimaal genoemd kan worden. Nader inzicht omtrent de motivatie en houding van de verschillende geledingen in een bedrijfs-hiërarchie is daarvoor noodzakelijk. In deze paragraaf zal worden getracht om, op grond van de verkregen onderzoekresultaten, enkele conclusies te trekken met het oog op het voeren van een adequaat personeelsbeleid binnen de onderneming.

X Door van Dooren³³ wordt gesteld dat de inhoud van de motieven-complexen de gerichtheid van de mens op zijn arbeid naar aard, intensiteit en verloop bepalen. 'De wijze waarop de motieven zich onderling verhouden en het gedrag van de persoon regelen, is afhankelijk van de individuele behoeften-, waarden- en normenopbouw van de persoon, zijn streefkracht en zijn uitrusting met capaciteiten en vaardigheden aan de ene kant en de wijze waarop de situatie de mogelijkheden om de persoonlijke voorkeur in het streven te verwerken inhoudt en presenteert aan de andere kant.' Worden nu in eerste instantie de

motievencomplexen bezien, dan blijkt dat de inhoud van de motievencomplexen bij de ongeschoolden, geschoolden en beambten verschillend is. De ongeschoolden leggen minder de nadruk op de mogelijkheid tot het ontwikkelen van persoonlijke potenties en vaardigheden in het werk dan de geschoolden en deze op hun beurt weer minder dan de beambten. Wat de motivatie in het werk betreft, kan dan ook niet worden gesproken van twee van elkaar onderscheiden categorieën werknemers maar van drie, want de beambten hebben andere individuele behoeften en waarden in het werk dan de geschoolden en ongeschoolden en deze laatste twee groepen verschillen eveneens op dit terrein van elkaar. Toch wordt de ongeschoolde en geschoolde werknemer dezelfde positie binnen de onderneming toebedeeld.

Deze positie op haar beurt kan bij de beambten en de ongeschoolde werknemers blijkbaar dezelfde mate van werksatisfactie bewerkstelligen. Zij hebben beiden evenveel plezier in het werk, ondanks dat zij een van elkaar onderscheiden inhoud van de motievencomplexen bezitten. In dit verband zijn een tweetal onderzoeken van Argyris relevant.

Argyris³⁴ heeft aangetoond, dat wanneer mensen gedurende een aantal jaren in een bepaalde gedachtenwereld leven, deze gedachtenwereld een deel van hen zelf wordt. Wordt b.v. de aandacht in overwegende mate gericht op het belang van geld verdienen, dan zal dit voor de werknemers de overheersende factor in de arbeidsvoldoening gaan vormen na verloop van tijd. In een dergelijke arbeidssituatie kunnen de werknemers zeer tevreden zijn, want uit zijn onderzoek is gebleken dat er symptomen van hoog moreel in de betreffende fabriek aanwezig waren, zoals een laag verzuim, gering verloop, een hoge productie en een positief elkaar beoordelen van leiding en ondergeschikten. Wel bleek dat 96% van de arbeiders geen voorstellen ter verbetering van hun werk hadden en 85% de mening was toegedaan dat dit ook niet hun taak was, maar dat dit tot de verantwoordelijkheid van de bedrijfsleiding behoorde.

Dit alles doet de vraag naar voren komen of de werksatisfactie van de ongeschoolde werknemers niet zeer kwetsbaar is, gezien hun taak-extrinsieke oriëntatie op het werk. Zit hier niet een bepaalde mate van resignatie in? Argyris³⁵ wijst er n.l. in een ander onderzoek op, dat een fabrieksgemeenschap als boven beschreven slecht is opgewassen tegen rationalisatie en modernisering. Toen dit noodzakelijk werd – omwille van de concurrentie – kwamen allerlei symptomen van laag moreel naar voren en de kwaliteit en kwantiteit van het werk gingen sterk achteruit. De vraag die hier dan ook gesteld kan worden, is of de door de werknemers subjectief ervaren weerstanden en moeilijkheden tengevolge van veranderingen, hen er niet gemakkelijk toe brengt het werk zelf in de veranderde situatie als moeilijk te percipiëren.

Tegen deze achtergrond kan op grond van onze onderzoekresultaten de verwachting worden uitgesproken dat noodzakelijke veranderingen in de werksituatie, tengevolge van b.v. rationalisatie en modernisering, bij beampten geen of weinig problemen zal oproepen wanneer hierdoor het werk zinvoller of doelmatiger zal worden. Bij de arbeiders daarentegen kunnen in dergelijke omstandigheden looneisen naar voren komen. Dit zal uiteraard in het bijzonder tot uiting komen wanneer verandering tevens een verzwaring van de taak inhoudt.

Eveneens kan worden verwacht dat verbeteringen in betaling, secundaire arbeidsvoorwaarden en fysieke arbeidsomstandigheden, een gunstige invloed zullen hebben op de werksatisfactie van de arbeiders. Bij de beampten daarentegen zal door voornoemde factoren de werksatisfactie minder sterk worden beïnvloed. De werksatisfactie is bij de ongeschoolden en geschoolden meer verankerd in het arbeidscontract, bij de beampten meer in de inhoud van het werk.

Bovenstaande is in dit verband niet aangehaald om het belang van taak-extrinsieke factoren in het werk voor bepaalde groepen werknemers, i.c. de ongeschoolden en geschoolden, te bagatelliseren.

Dit zou onjuist zijn. Er is alleen op gewezen om het relatieve belang van taak-extrinsieke factoren te indiceren. Wanneer dit uit het oog wordt verloren en betaling en de daarmee samenhangende factoren slechts worden gezien als een tegenprestatie voor geleverd werk, dan wordt een houding in de werksituatie aangekweekt die in verband met de zich snel opdringende automatisering, mechanisering en concentratie van bedrijven, grote bezwaren kan ontmoeten in de toekomst. Koene³⁶ constateert dan ook terecht, dat in de praktijk van het bedrijfsbeleid een zodanige betalingsvorm gekozen dient te worden, dat hieruit duidelijk blijkt dat vakmanschap, initiatief, vindingrijkheid en verantwoordelijkheid ten aanzien van de taakuitoefening worden gewaardeerd, omdat deze voor het bedrijf en voor de maatschappij belangrijk zijn.

Kan nu uit de meer taak-extrinsieke motivatie van de ongeschoolde werknemers een zekere onaangepastheid in de werksituatie onder bepaalde omstandigheden voortvloeien, ten aanzien van de geschoolde werknemers kan gesteld worden dat deze reeds aanwezig is. Het individuatieproces is bij hen blijkbaar sterker ingezet dan bij de ongeschoolden, want zij ervaren de arbeidssituatie als minder goed aangepast dan de beampten en de ongeschoolden. De grote invloed die de door de werknemers gepercipieerde mogelijkheid tot individuele promotie heeft of de werksatisfactie sluit de mogelijkheid niet uit dat deze wordt gedrukt doordat nog slechts enkelen van de onderzochte groep geschoolden reële kansen tot promotie in het werk aanwezig achten. Het is immers niet aannemelijk dat deze werknemers minder behoefte aan promotie hebben dan de beampten

en de ongeschoolde werknemers. Zij ervaren de arbeidssituatie niet alleen als minder aangepast, maar bij hen betekent promotie nòg duidelijker overgang naar een toezichthoudende functie waardoor zij meer autoriteit verkrijgen, meer status en zelfrespect en bovendien betere en meer onderscheiden arbeidsvoorwaarden.

Gezien de structurele wijzigingen die de arbeidsmarkt ondergaat tengevolge van de vergrote mogelijkheden voor eenieder om zich te ontwikkelen, in een vak te oefenen en te scholen enerzijds en de toenemende behoefte van de bedrijven aan geschoolde werknemers tengevolge van het voortschrijden van de technische ontwikkeling anderzijds, zal het aantal geschoolde werknemers in de industrie sterk toenemen. Het percentage van degenen die direct van de lagere school komend aan het productieproces gaan deelnemen, vertoont in Nederland het volgende beeld:³⁹

1933 53 %

1952 27 %

1957 17 %

Binnen 10 jaar zal dit percentage naar wordt verwacht bij het mannelijk deel van de bevolking het absolute minimum van 10 % bereiken – mede door verhoging van de leerplichtige leeftijd – en zullen alleen degenen die een onvoldoende verstandelijke uitrusting hebben, verstoken blijven van voortgezet onderwijs.

Wil de toekomst geen confrontatie brengen met een groot aantal werknemers die de arbeidssituatie als onaangepast ervaren, dan zal hen de mogelijkheid tot individuele promotie geboden dienen te worden. Dit vereist een verantwoorde bezettingsplanning van de bedrijfshiërarchie, waarbij de werknemers die kwaliteiten hebben ook moeten kunnen doorgestroomd naar op hun kwaliteiten afgestemde functies. Meer dan tot op heden het geval is geweest, zal ten aanzien van het personeelsbestand gedacht moeten worden in termen van verticale flexibiliteit en uitbouw van potentiële mogelijkheden bij de werknemers. Dit op het algemeen aanwezige potentieel afgestemde inschuiven in de bedrijfshiërarchie zal aan de werknemers een ruimer toekomstperspectief bieden, hoewel hierdoor de nodige frictiepunten bewerkstelligd zullen worden en een optimum – gezien de toekomstige wijzigingen in de behoeften-structuur van de arbeid – moeilijk te realiseren zal zijn. Thans is het nog steeds zo dat de beambten in het algemeen een loopbaan voor zich zien, terwijl de arbeider leeft in het bewustzijn van, 'eens arbeider altijd arbeider', hetgeen des te merkwaardiger toeschijnt bij de gedachte, dat ten aanzien van de lagere beambten een frappante discrepantie schijnt te zijn ontstaan tussen beeld en werkelijkheid³⁷ voor wat betreft de promotiemogelijkheden. De

lagere beampten zijn waarschijnlijk nog steeds de mening toegedaan dat zij in tegenstelling tot de arbeiders voldoende promotiemogelijkheden hebben, terwijl in de praktijk de promotie van een lagere beampte eerder tot de uitzonderingen dan tot de regel is gaan behoren, indien hij zich niet door studie verder ontwikkelt.

Dergelijke verschillen tussen beeld en werkelijkheid vormen de irrationele factoren in een arbeidsgemeenschap. Een adequaat personeelsbeleid dient met onjuiste percepties als deze rekening te houden, opdat geen ernstige problemen ontstaan rond de communicatie en de samenwerking van de onderscheiden groeperingen. De subjectieve intenties van de werknemers vormen de werkelijkheid waarmee in het beleid terdege rekening moet worden gehouden. De perceptie van de medemens is immers ingebed in een totaal van bedoelingen en handelingen dat waarnemer, waargenomene en de relatie tussen beiden omvat, waardoor de fundamentele waarneming van de ander niet 'puur-toeschouwend' of belangeloos 'zich verdiepend' is, maar perceptie van de ander in directe relatie tot zichzelf.³⁸

Verschillen als voornoemde zijn ook in ons onderzoek gevonden. Zo blijkt de relatie tussen geschoolde werknemers en beampten geen 'puur-toeschouwend' karakter te hebben. In de perceptie die de geschoolden van de werkmotivatatie bij de beampten hebben, spreekt het streven naar nevenschikking. Zij hebben onvoldoende oog voor de werk-intrinsieke motieven van de beampten. Dit in tegenstelling tot de ongeschoolde werknemers. Voor laatstgenoemden beïnvloedt de op verre afstand liggende beamptenfunctie slechts weinig de belevenis van de eigen categorie. Zij hebben immers een beeld van de werkmotivatatie van de beampten, dat hen meer werk-intrinsiek georiënteerd veronderstelt dan overeenkomstig het zelfconcept van de beampten gerechtvaardigd is. Omgekeerd blijken de beampten een beeld van de werkmotivatatie van ongeschoolde arbeiders te hebben, dat te veel uitgaat van de betekenis van loon en inkomsten. Aangenomen mag worden dat zij van de werkmotivatatie van de geschoolden geen ander beeld zullen hebben, omdat de beampten doorgaans de arbeiders als één categorie percipieren, zonder verder onderscheid.

Bovenstaande problematiek zou verminderd kunnen worden door een grotere differentiatie aan te brengen in de hiërarchie. Hierbij dienen de verschillen tussen de functiegroepen te worden bepaald vanuit het te verrichten werk en de daarvoor benodigde opleiding, de ervaring en eventuele formele kwaliteiten van de functie en niet zo zeer vanuit loon- of statusverschillen. Als b.v. de functie van een instrumentmaker een hogere verantwoordelijkheid vereist dan die van een lokettist, dan moet dit verschil tot uitdrukking gebracht kunnen worden in de hiërarchie van

functiegroepen. Onderscheid tussen werknemers is dan niet langer op een institutionalisering van historische gronden gebaseerd, maar op de werkelijkheid binnen de werksituatie. Hierbij dient er echter rekening mee te worden gehouden dat de belonings- en statusverschillen voldoende stimulerend en waarderend zijn zonder dat ze echter te groot worden, daar anders het accent te veel wordt gelegd op taak-extrinsieke motieven in het werk.

Bij het scheppen van meer promotiekansen zal men moeten bedenken dat de behoefte aan groepsvorming sterk is gewijzigd bij de werknemers. Wat de houding ten opzichte van collega's betreft wordt vaak aangenomen dat het denken in termen van rang, promotie en loopbaan kenmerkend is voor de beambten en niet voor de gemiddelde arbeider, zodat eerstgenoemden niet zo vlug tot sterke onderlinge groepsvorming komen⁴⁰. Zaleznik⁴¹ brengt zelfs naar voren, dat het lidmaatschap van een informele groep door de handarbeider hoger wordt aangeslagen dan welke beloning van bedrijfszijde ook. Het geaccepteerd worden door de groep is de sleutel, waardoor zij in hun arbeid worden gemotiveerd.

Bij bestudering van de resultaten van dit onderzoek is deze zienswijze op dit moment echter moeilijk te handhaven, want er is een tendens te onderkennen dat de houding ten opzichte van collega's bij alle drie de groepen werknemers afhankelijk is van de mogelijkheid tot promotie die zij percipiëren. Deze tendens is zelfs het sterkst aanwezig bij de ongeschoolde werknemers, een groepering waaraan de behoefte aan groepsvorming in de arbeidssituatie het sterkst wordt toegeschreven. Alleen wanneer geen mogelijkheden tot promotie worden gepercipieerd, gaat de affiliatiebehoefte bij de werknemers weer overheersen.

Sociale zekerheid, welvaart, bredere informatie, krappe arbeidsmarkt, dit alles bewerkstelligt een gevoel van eigenwaarde, zelfvertrouwen en kritische zin bij de werknemers, die voorheen resigneerden in een zich collectief veilig stellen. Thans zoeken ook zij echter individuele kansen, daar zij de groep als zodanig voor hun zelfhandhaving niet meer zo nodig hebben als voorheen.

Dit betekent dat er dus anderzijds voor gewaakt dient te worden dat de promotiekansen als te groot worden gepercipieerd. Dit zou door het voortschrijden van het individuatieproces bij de werknemers een nadelige invloed kunnen hebben op de bedrijfsresultaten, zeker daar waar arbeid in ploegverband wordt verricht. Gezien het grote belang dat aan promotiekansen wordt gehecht, zullen de collega's negatiever worden gepercipieerd indien de promotiekansen te groot worden. Daar waar meerdere personen – aldus van Dooren⁴² – tegelijkertijd en op eenzelfde gebied streven naar expansie, naar vergroting van invloed en macht, opdat wat reeds verworven is veilig wordt gesteld, doch ook opdat grotere en meer

aantrekkelijke ontplooiings- en realiseringmogelijkheden binnen het bereik van deze personen komen, zullen zij snel in elkaars actieradius zijn opgenomen en aldus elkaars rivalen worden. Vanuit het personeelsbeleid is een expliciete bezinning noodzakelijk op het bieden van optimale kansen binnen het bedrijfsgebeuren, waarbij echter tegelijkertijd moet worden vermeden dat de werknemers terecht komen in een rivaliteitsarena. Er zal dus voorkomen moeten worden dat de rivaliteit tussen de werknemers te groot wordt, want in de wedloop met degenen die meelopen, de concurrenten, zal elke partij voor zich pogen de anderen voor te blijven, respectievelijk in te halen of voor te komen, teneinde een zo groot mogelijk deel van de voor de rivalen gelijkkelijk nastrevenswaardige inzet zo snel en zo zeker mogelijk binnen eigen bereik te krijgen⁴².

Dit hoofdstuk en daarmee deze studie zal worden besloten met het stellen van een vraag welke zich in de loop van deze studie heeft opgedrongen, n.l. heeft de bestaande dichotomie in het personeelsbestand van een onderneming tussen de categorieën beambten en arbeiders nog zin?

Ten aanzien van de hier onderzochte sociaal-psychologische aspecten kan deze vraag ontkennend worden beantwoord. Immers in feite zijn een aantal processen onderkend welke onafhankelijk van de verschillende niveau's in de bedrijfshiërarchie doorspelen. Gesteld kan zelfs worden dat – gezien het belang dat door de werknemers wordt gehecht aan individuele promotie – een dergelijke scheiding belemmerend werkt.

Misschien zijn er echter andere aspecten in de werksituatie die wel voor een onderscheid in het personeelsbestand tussen beambten en arbeiders pleiten. Moge deze studie er aanleiding toe zijn dat onderzocht wordt of hiervoor heden ten dage nog voldoende argumenten aanwezig zijn.

AANTEKENINGEN

¹ Zie hoofdstuk III, pag. 46.

² Dooren, F.J.P. van, De persoonlijkheid als uitgangspunt van de psychologie, toegepast in het bedrijf, Tilburg 1950.

³ Friedländer, F., Comparative work value systems, in: Personnel Psychology, vol 18, nr. 1, 1965.

⁴ Gurin, G., Veroff, J. and Feld, Ch., Americans View Their Mental Health, New York 1960.

⁵ Bassorel, R.B., Bernard, P., Tourraine, A., Retrait, Conflit, Participation. Trois types d'attitudes ouvrières au travail, in: Sociologie du Travail, 1959, pag. 314-329.

⁶ Bruin, L.H.M. de, Doctoraal-scriptie in voorbereiding, 1965.

⁷ Hesseling, P.G.M., Sociaal-psychologische aspecten van taakstelling voor handenarbeid in de industrie, in: Arbeidskundig Tijdschrift, mei 1963.

⁸ Mantel, A.J., Arbeidsmarkt en Arbeidsvoorziening der Bouwnijverheid, in: Sociaal Maandblad Arbeid, nr. 12, 1964.

- 9 Friedländer, F., a.w.
- 10 Ginzberg, E., Ginsburg, S.W., Axelrad, S. and Herma, J.L., *Occupational choice*, New York 1951.
- 11 Koene, G.B.M.L. en Knops, W., *Onderzoek naar de structuur van de arbeidsmotivatie bij een groep H.T.S.-ers*. Intern rapport afd. Pers. Res. van de Staatsmijnen in Limburg.
- 12 Ewen, R.B., Some determinants of job satisfaction. A study of the generality of Herzberg's theory, in: *Journal of Applied Psychology* 1964, vol. 48, no. 3.
- 13 Herzberg, F., Mausner, B. and Snijdermann, B.B., a.w.
- 14 Smith, P.C., *Cornell Studies of Job Satisfaction I* (ongepubliceerd).
- 15 Hulin, C.L., Smith, P.C., Kendall, L.M. and Locke, E.A., *Cornell Studies of Job Satisfaction II* (ongepubliceerd).
- 16 Dooren, F.J.P. van, *Aspecten van de industriële sociale psychologie*, Utrecht/Antwerpen 1954, pag. 87.
- 17 Hoof, J.A.P. van, *Autonomie en motivatie van arbeiders in industriële bedrijven*, Nijmegen 1964, pag. 65.
- 18 Maslow, A.H., Deficiency motivation and growth in motivation, in: *Nebraska Symposium on Motivation* (Ed. M.R. Jones), Lincoln 1955, pag. 1-30.
- 19 Argyris, Ch., *Mens en organisatie in het bedrijf*, Utrecht/Antwerpen 1963.
- 20 Likert, R., *New Patterns of management*, New York 1961.
- 21 Friedländer, F., a.w.
- 22 Bruner, J.S. and Tagiuri, R., The Perception of People, in: Lindzey, G. (Ed.), *Handbook of Social Psychology*, Cambridge/Mass. 1954, vol. II.
- 23 Achterbergh, L.J., *Achtergronden van prestigekwesties*, Haarlem, 2de gewijzigde druk, pag. 87.
- 24 Kahn, R.L., Human relations on the shop floor, in: *Human relations and modern management* (Ed. E.M. Hugh Jones), Amsterdam 1958.
- 25 Gellerman, S.W., *Motivation and Productivity*, Am. Management Ass., New York 1963, pag. 115 e.v.
- 26 Zaleznik, A., Christensen, C.R. and Roethlisberger, F., *The motivation, Productivity and Satisfaction of Workers*, Boston/Mass. 1958.
- 27 Haveman, J., *De ongeschoolde arbeider*, Assen 1952.
- 28 Hoeven, P.J.A. ter, *Havenarbeider van Amsterdam en Rotterdam*, Leiden 1963.
- 29 Friedmann, G., *Zukunft der Arbeit*, Köln 1953.
- 30 Brown, J.A.C., *Bedrijfspsychologie*, Utrecht/Antwerpen 1963.
- 31 Dooren, F.J.P. van, Over verruiming van de inhoud van het personeelsbeleid, in: *Soc. Wet.*, jrg. II, 1959, pag. 32.
- 32 Heider, F., *The psychology of interpersonal relations*, New York 1958.
- 33 Dooren, F.J.P. van, Over verruiming van de inhoud van het personeelsbeleid, in: *Soc. Wet.*, jrg. II, 1958, pag. 35 en 36.
- 34 Argyris, C., The Organization: What makes it healthy? in: *H.B.R.* 1958, pag. 107-116.
- 35 Argyris, C., Organizational effectiveness under stress, in: *H.B.R.* 1960, pag. 137-146.
- 36 Koene, G.B.M.L., *Een onderzoek naar de determinanten van de beroepsvoorkeur*, Leuven 1961, pag. 13 (diss.)
- 37 Doorn, J.A.A. van, *Sociale ongelijkheid en sociaal beleid*, Utrecht 1963, pag. 99.
- 38 Mulder, M., *De perceptie van de ander*. Inaugurele Rede, Utrecht 1960.
- 39 *Publicatie N.V. Philips, Werkstructurering voor ongeschoolde arbeiders*, Eindhoven 1963.
- 40 Doorn, J.A.A. van, a.w.
- 41 Zaleznik, A., Christensen, C.R. and Roethlisberger, F., *The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers*, Boston/Mass. 1958.
- 42 Dooren, F.J.P. van, *De creativiteit van de ondernemer*, in: *Publicatie van de Maatschappij voor Nijverheid en Handel*, 1966.

SAMENVATTING

In het bijzonder in grote ondernemingen wordt met betrekking tot de houding en de motivatie van de arbeidende mens in de werksituatie vaak een tweedeling aangebracht. Aan de werknemers die worden aangeduid met de benaming beambten, wordt doorgaans een andere oriëntatie ten aanzien van verschillende taakaspecten toegeschreven dan aan de arbeiders. Was dit in het verleden wellicht gerechtvaardigd, op het ogenblik kan op zijn minst worden gesteld dat zich in het bedrijf veranderingen voltrekken welke nader onderzoek op dit terrein noodzakelijk maken. Veel minder dan vroeger bestaat thans een stabiel sociaal kader waarop de ondernemer ten aanzien van zijn personeelsbeleid een bepaalde koers kan uitstippelen. De huidige welvaart, de mechanisering en automatisering, de verbeterde mogelijkheden tot het volgen van onderwijs, de groei van de communicatiemiddelen, dit alles vereist thans meer gefundeerde kennis omtrent de verschillende geledingen waaruit de bedrijfshiërarchie van een moderne industriële onderneming is opgebouwd.

In de onderhavige studie is de centrale vraagstelling dan ook of de bestaande opvattingen over de verschillen in motivatie en houding in de werksituatie, in afhankelijkheid van de onderscheidingen die gemaakt kunnen worden op grond van de bedrijfshiërarchie, nog juist zijn. De plaats die wordt ingenomen in de bedrijfshiërarchie geeft immers aan of het individu bepalend is voor de situatie of dat het omgekeerde het geval is, of dus met andere woorden het 'maken' of het 'handelen' in de arbeidssituatie overheerst. Tegen deze achtergrond zijn met elkaar vergeleken beambten van middelbaar en lager niveau, hooggeschoolde werknemers en ongeschoolde werknemers. Gezien hun plaats in de bedrijfshiërarchie heeft de vigerende situatie voor deze drie groepen werknemers steeds een ander karakter, zodat eventuele verschillen aangaande hun werkmotivatie en hun houding ten opzichte van bepaalde taakaspecten zich moeten manifesteren.

Voornoemde groepen werknemers zijn vergeleken wat betreft:

- de werkmotivatie
- de werksatisfactie
- het beeld dat zij van elkaar hebben
- de houding ten opzichte van promotie
- de houding ten opzichte van collega's.

Werkmotivatie. Wat deze afhankelijke variabele betreft, is bij het toetsen van de hypothesen en de verdere bewerking van de verkregen resultaten gebleken dat de ongeschoolde werknemers, de geschoolde werknemers en de beampten dienaangaande onderling verschillen. Aan alle drie de categorieën kan een bepaalde taak-intrinsieke motivatie in het werk niet worden ontzegd. De beampten blijken echter meer dan de geschoolden en deze op hun beurt weer meer dan de ongeschoolde werknemers in het werk belang te hechten aan aspecten als erkenning, succes, de mogelijkheid tot het nemen van initiatieven en verantwoordelijkheid, dan aan loon, secundaire arbeidsvoorwaarden en winstdeling.

Werksatisfactie. Gebleken is dat de werksatisfactie wordt beïnvloed door de werkmotivatie. De intensiteit van de werksatisfactie neemt, zowel bij de beampten als de geschoolde en ongeschoolde werknemers, toe met de hoogte van de scores van de werkmotivatie. Tussen deze twee variabelen bestaat echter een geringe correlatie. De inhoudelijke samenhang is niet groot. Het is vooral de promotiemogelijkheid – gezien als de door de werknemers situatief aanwezig geachte mogelijkheid om hogerop te klimmen in de bedrijfshiërarchie – die van invloed is op de werksatisfactie bij de beampten en de ongeschoolde werknemers. Bij de geschoolden is dit laatste niet het geval. Dit kan mogelijkwijze worden toegeschreven aan het geringe aantal geschoolde werknemers die nog mogelijkheden tot promotie in het werk aanwezig achten. Hun werksatisfactie is dan ook geringer dan die van de beampten en de ongeschoolden. Tussen deze beide groepen werknemers bestaat geen verschil in mate van werksatisfactie, hoewel zij wat hun werkmotivatie betreft, wezenlijk van elkaar verschillen, n.l. in de wijze van verankering van de werksatisfactie.

Perceptie. Met betrekking tot het beeld dat de verschillende groepen werknemers van elkaar hebben is gebleken, dat de ongeschoolden onderkennen dat de beampten in hun werkmotivatie meer taak-intrinsiek georiënteerd zijn dan zichzelf. Zij percipiëren de beampten nagenoeg overeenkomstig het zelf-concept van deze groep. Dit in tegenstelling tot de geschoolden die zich – wat hun werkmotivatie betreft – volledig met de beampten identificeren. Zij veronderstellen bij de beampten bijgevolg een geringere taak-intrinsieke oriëntatie in het werk dan deze laatsten bij zichzelf aanwezig achten.

Het beeld dat de beampten hebben van de werkmotivatie van de ongeschoolde werknemers komt niet overeen met het zelf-concept van deze groep. Zij onderschatten de behoeften aan taak-intrinsieke motivatie bij de ongeschoolde werknemers en percipiëren een grotere psychologi-

- sche afstand tussen henzelf en de ongeschoolde werknemers dan op grond van het zelf-concept van deze laatsten noodzakelijk is.

Houding ten opzichte van promotie. Centraal in het onderhavige onderzoek zijn komen te staan de promotiebehoeften van de werknemers. Hieraan is n.l. bovenstaande perceptie – waarin de niveaugevoeligheid van de werknemers tot uitdrukking komt – en de houding ten opzichte van collega's toegeschreven. Dit verband is wat de beeldvorming betreft voor de ongeschoolde werknemers en de beampten aangetoond. Voor de geschoolden is dit verband niet aangetoond. Bij een verdere bewerking van de verkregen onderzoekresultaten is gebleken dat de situatief aanwezig geachte mogelijkheid tot promotie – hoewel niet steeds van significantie kan worden gesproken – van belang is voor het beeld dat de groepen werknemers onderling van elkaar hebben. De ongeschoolden en geschoolden die nog mogelijkheden tot promotie in het werk aanwezig achten, identificeren zich meer met de beampten – zijn dus minder niveaugevoelig – dan hun respectievelijke collega's die deze mogelijkheid niet meer zien. De beampten die geen mogelijkheden meer tot promotie in het werk aanwezig achten, zijn niveaugevoeliger dan hun collega's die deze mogelijkheid wel nog zien. Eerstgenoemden ontwaren een grotere psychologische afstand tussen zichzelf en de ongeschoolden dan de laatsten. Afhankelijk van de intensiteit van de promotiebehoeften zal deze tendens nog worden versterkt.

Houding ten opzichte van collega's. Eenzelfde tendens is te onderkennen met betrekking tot de houding ten opzichte van collega's, want voor het verband tussen promotiebehoeften en houding ten opzichte van collega's blijkt eveneens de situatief gepercipieerde mogelijkheid tot promotie van belang te zijn. Hoewel bij de statistische verwerking van de gegevens is gebleken dat dit alleen het geval is bij de ongeschoolde werknemers, is toch het vermoeden gewettigd dat deze trend ook aanwezig is bij de geschoolden en de beampten. Bij deze werknemers is de houding ten opzichte van collega's eveneens in meerdere of mindere mate afhankelijk van de promotiemogelijkheden. Degenen die de mogelijkheid tot promotie nog aanwezig achten, tenderen naar een andere houding ten opzichte van collega's dan degenen die deze mogelijkheid niet meer zien. In het eerste geval tenderen de werknemers naar een concurrerende houding ten opzichte van collega's, in het tweede geval wordt deze houding meer gekenmerkt door affiliatiebehoeften. Afhankelijk van de intensiteit van de promotiebehoeften zullen deze twee tendensen nog worden versterkt.

Uit deze vergelijking van beampten en arbeiders in hun arbeidssitua-

tieve houdingen kan de conclusie worden getrokken, dat ten aanzien van de hier onderzochte sociaal-psychologische aspecten van de werksituatie processen zijn te onderkennen welke op soortgelijke wijze doorwerken, onafhankelijk van de niveaus. Bij een poging tot interpretatie van de verkregen onderzoekresultaten met het oog op het voeren van een adequaat en trefzeker personeelsbeleid binnen de onderneming, zijn wij tot de conclusie gekomen dat meer dan voorheen aan alle werknemers de mogelijkheid moet worden geboden tot het percipiëren van een toekomstperspectief in de werksituatie. Wordt hieraan niet voldaan, dan zal het personeelsbeleid tot onvruchtbaarheid zijn gedoemd. Dit te voorkomen, is de uiteindelijke ratio van deze studie.

SUMMARY

Particularly in large companies it is often seen that a differentiation is made in the labour force as regards the attitude and motivation of the individual within the job situation. Normally, employees classified as officials are considered to be differently oriented towards the various job aspects than blue collar workers. Whereas this may have been justified in the past, the least that may be said now is that the changes going on within the company call for a further study in this field. Much less so than before, can the entrepreneur of to-day set the course for his personnel policy on a stable social pattern. Prosperity, mechanization and automation, as well as the improved chances for education and the progress in communication, all this requires a better-founded knowledge about the various ranks of which a modern industrial organisation is built up.

This explains why the present study is focussed on the question whether the distinctions that can be made on hierarchic grounds justify the still current views regarding the differences in attitude and motivation within the job situation.

The position held in the industrial hierarchy reveals whether the individual is determinative of the situation, or whether it is just the other way about, so in other words, whether 'creating' or 'performing' predominates in the job situation. Against this background the author has made a comparison between officials in the medium and low ranks, highly-skilled and unskilled workers. The existing situation for these groups differs in character in dependence on their position in the industrial hierarchy, so that any differences in job motivation and attitude towards certain job aspects must necessarily become apparent.

The groups of employees mentioned above have been compared with reference to:

- job motivation
- job satisfaction
- mutual perception
- attitude towards promotion
- attitude towards colleagues.

Job motivation

In verifying the hypotheses and treating the results, the author noted differences between unskilled workers, skilled workers and officials as regards this depending variable.

To all three categories a certain job-intrinsic motivation cannot be denied. The tendency to attach more weight to aspects like recognition, success, possibilities for taking initiatives and bearing responsibility, than to wages, secondary labour conditions and profit-sharing arrangements, proves to be strongest among officials, weaker among skilled workers and weakest among unskilled workers.

Job satisfaction

It has appeared that job satisfaction is influenced by job motivation. The degree of job satisfaction increases with the scores of job motivation, among officials, skilled workers and unskilled workers alike. The correlation between the two variables is only slight, however. It is especially the chances of promotion (the possibilities, as perceived by each individual in his own job situation, to move higher up in the hierarchy) that have an effect on the job satisfaction of officials and unskilled workers. No such influence has been observed among skilled workers, probably because only a low percentage of these are still perceiving chances of promotion in their own job. This explains why the latter show less job satisfaction than officials and unskilled workers. The two groups of employees do not differ as regards the degree of job satisfaction, although there are essential differences in job motivation, i.e. in the rooting of the job satisfaction.

Perception

A study of the mutual perception (the way in which the various groups visualize one another) has revealed that unskilled workers recognize officials to be more job-intrinsically oriented in their motivation than they are themselves. They perceive the officials practically in conformity with the self-concept of this group.

Skilled workers, on the other hand, completely identify themselves with the officials as far as their job motivation is concerned. In consequence, they ascribe to the officials a lower job-intrinsic orientation towards the work than the latter themselves believe to have. The officials' perception of the job motivation in unskilled workers does not conform to the self-concept of this group. They underrate the need for job-intrinsic motivation in these individuals and perceive a larger psychological distance to them than is consistent with the way in which the latter visualize themselves.

Attitude towards promotion

Right in the focus of the present study is the individual's need for promotion. For, it is to this need that the above perception (in which the worker's level sensitivity finds expression) and the attitude towards colleagues

are ascribed. As regards the mutual perception among unskilled workers and officials, the existence of this relation could indeed be demonstrated. In the case of skilled workers, however, no such dependence has been observed.

In the further treatment of the experimental results it appeared that the chances of promotion, as the individuals see them from their specific job situations, have a profound effect on the mutual perception, although, it must be stated, the picture is not significant in all cases. Unskilled and skilled workers who still perceive possibilities of promotion in their jobs, identify themselves more closely with the officials – and, in consequence, show less level sensitivity – than their respective colleagues who no longer perceive such possibilities. Officials that have abandoned all hopes of promotion in their own jobs display more level-sensitivity than their colleagues who still see a chance to move up the ladder. The former perceive a larger psychological distance between themselves and unskilled workers than the latter. The degree of this tendency increases with the promotion urge.

Attitude towards colleagues

A similar tendency is observed in the attitude towards colleagues, for the relation between the needs for promotion and the attitude towards colleagues also proves to be influenced by the chances of promotion as the individual perceives them in his specific situation. Although the results of statistical data-processing are significant only in the case of unskilled workers, there are sufficient grounds for concluding that, among unskilled workers, skilled workers and officials alike, the attitude towards colleagues depends to varying degrees on the chances of promotion. Those who still see such chances tend to assume another attitude towards their colleagues than individuals that do not perceive these possibilities. In the former case, the employees are inclined to adopt a competing attitude towards their fellow-workers, whereas in the second case the worker's attitude is rather characterized by the need for affiliation. Here, too, the degree of this tendency increases with the promotion urge.

This comparative study on the attitudes of officials and blue-collar workers in their respective job situations, justifies the conclusion that in the social-psychological aspects of the job situations processes can be recognized which move along parallel lines, independently of the levels of the individuals involved.

In our attempt at interpreting the results of our study in behalf of an adequate and efficacious personnel policy within the company, we have

arrived at the conclusion that it is imperative, more so than in the past, to place all employees in the position to perceive a perspective for the future in their job situations. Unless this condition is fulfilled, personnel management will be doomed to sterility.

Making a contribution towards preventing this is the ultimate objective of the present study.

BIJLAGE I/ONDERZOEK ARBEIDSMOTIVATIE

Vragenlijst

Naam interviewer:

datum:

Voor wij met de eigenlijke vragen beginnen, zouden wij eerst graag wat algemene gegevens willen noteren

1. Hoe is Uw naam?

2. Wanneer bent U geboren? te

3. Hebt U na de lagere school
nog een of andere opleiding
genoten?

diploma zonder
diploma

L.T.S.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U.L.O.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H.B.S.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gymn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H.T.S.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedr. Cursus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schrift. Cursus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Opleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alleen praktijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Hebt U reeds elders gewerkt
voordat U bij de mijnen kwam werken? neen —→ vraag 5
ja —→ vraag 6

5. Waarom bent U nooit van
werkkring veranderd?
Kunt U dit nader toelichten?

6. Waarom bent U van
werkkring veranderd?
Kunt U dit nader toelichten?

U hebt nu het een en ander over U zelf verteld. Wij zouden thans graag van U willen weten, hoe U Uw werk bevalt. Daarvoor hebben wij een aantal uitspraken opgesteld. U moet steeds dat antwoord kiezen, dat het meest overeenkomt met Uw eigen mening op dat punt.

	<i>codering</i>	1	2	3
7. De plaats waar ik sta/zit te werken bevalt mij wel.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	
8. Mijn werk maakt mij gejaagd en zenuwachtig.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	
9. Mijn baas kan goed met zijn mensen opschieten.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	
10. Mijn werk is te vermoeiend.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	
11. Ik zou hier in dit bedrijf graag ander werk willen hebben.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	
12. Dit is een prettig bedrijf om in te werken.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	
13. Dit bedrijf wordt goed geleid.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	
14. Ik vind mijn werk te eentonig.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	
15. Er zijn op mijn afdeling veel onderlinge wrijvingen en strubbelingen.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	
16. Thuis vinden ze dat ik goed werk heb.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	
17. De machines en gereedschappen worden hier goed onderhouden.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>	

	1	2	3
18. Ik voel me aan het einde van de werkdag meestal nog voldoende 'fit'.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>
19. Ik werk op een prettige afdeling.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>
20. Op onze afdeling is het rommelig.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>
21. Ik heb plezier in mijn werk.	ja <input type="checkbox"/>	geen mening <input type="checkbox"/>	neen <input type="checkbox"/>

Na deze uitspraken zouden wij U graag een aantal vragen willen stellen. Wilt U ook hier steeds het antwoord kiezen dat het meest met Uw eigen mening overeenkomt.

codering

22. Vindt U vast werk belangrijk?	1. ja, erg belangrijk. 2. ja, wel belangrijk 3. nee, niet zo belangrijk. 4. nee, helemaal niet belangrijk.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23. Kunt U goed opschieten met Uw collega's?	1. uitstekend. 2. heel goed. 3. goed. 4. vrij goed 5. kan beter. 6. niet zo goed.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
24. Maakt U naar Uw mening snel genoeg promotie in het bedrijf?	1. ja, zeker. 2. ja, dat gaat wel. 3. nee, niet zo snel 4. nee, veel te langzaam	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

25. Stelt U er prijs op om betrokken te worden bij de planning van Uw werk?	1. ja, daar stel ik zeer veel prijs op. <input type="checkbox"/> 2. ja, meestal stel ik daar prijs op. <input type="checkbox"/> 3. nee, meestal stel ik daar geen prijs op. <input type="checkbox"/> 4. nee, daar stel ik helemaal geen prijs op. <input type="checkbox"/>
26. Stelt U er prijs op om werk te hebben dat van belang is voor Uw chef?	1. ja, daar stel ik zeer veel prijs op. <input type="checkbox"/> 2. ja, meestal stel ik daar wel prijs op. <input type="checkbox"/> 3. nee, meestal stel ik daar geen prijs op. <input type="checkbox"/> 4. nee, daar stel ik helemaal geen prijs op. <input type="checkbox"/>
27. Vindt U het bezwaarlijk als Uw vrije tijdsbesteding door het werk in het gedrang komt?	1. ja, bezwaarlijk. <input type="checkbox"/> 2. ja, enigszins bezwaarlijk. <input type="checkbox"/> 3. nee, niet zo bezwaarlijk. <input type="checkbox"/> 4. nee, helemaal niet bezwaarlijk. <input type="checkbox"/>
28. Acht U een vertrouwelijke omgang met collega's belangrijk?	1. zeer belangrijk. <input type="checkbox"/> 2. belangrijk. <input type="checkbox"/> 3. wel belangrijk. <input type="checkbox"/> 4. niet zo belangrijk. <input type="checkbox"/> 5. onbelangrijk. <input type="checkbox"/>
29. Vindt U het prettig om buiten bedrijfstijd omgang te hebben met chefs?	1. ja, zeer prettig. <input type="checkbox"/> 2. ja, wel prettig. <input type="checkbox"/> 3. nee, niet zo prettig. <input type="checkbox"/> 4. nee, helemaal niet prettig. <input type="checkbox"/>
30. Zoudt U het bezwaarlijk vinden, dat men in het algemeen in het bedrijf niet weet wat voor werk U doet?	1. ja, zeer zeker. <input type="checkbox"/> 2. ja, meestal wel. <input type="checkbox"/> 3. nee, meestal niet. <input type="checkbox"/> 4. nee, helemaal niet. <input type="checkbox"/>

31. Vindt U het belangrijk dat Uw voorstellen m.b.t. het werk serieus worden genomen door Uw chef?	1. ja, zeer belangrijk. <input type="checkbox"/> 2. ja, wel belangrijk. <input type="checkbox"/> 3. nee, niet zo belangrijk. <input type="checkbox"/> 4. nee, helemaal niet belangrijk. <input type="checkbox"/>
32. Komt het veel voor, dat U Uw werk met Uw collega's bespreekt?	1. zeer vaak. <input type="checkbox"/> 2. vaak. <input type="checkbox"/> 3. af en toe. <input type="checkbox"/> 4. zelden. <input type="checkbox"/> 5. nooit. <input type="checkbox"/>
33. Ziet U nog voldoende mogelijkheden om in Uw werk vooruit te komen?	1. ja, zeker. <input type="checkbox"/> 2. ja, dat gaat wel. <input type="checkbox"/> 3. nee, niet zo veel. <input type="checkbox"/> 4. nee, helemaal niet. <input type="checkbox"/>
34. Hebt U de laatste tijd nog iets bijgeleerd in Uw werk?	1. ja, zeer veel. <input type="checkbox"/> 2. ja, veel. <input type="checkbox"/> 3. ja, dat gaat wel. <input type="checkbox"/> 4. nee, niet veel <input type="checkbox"/> 5. dat interesseert me niet. <input type="checkbox"/>
35. Vindt U het belangrijk dat er een strikte taakafbakening in het werk is tussen collega's, zodat niemand zich werk van anderen kan toeëigenen om zo zijn promotiekansen te verbeteren?	1. ja, zeer belangrijk. <input type="checkbox"/> 2. ja, wel belangrijk. <input type="checkbox"/> 3. nee, niet zo belangrijk. <input type="checkbox"/> 4. nee, helemaal niet belangrijk <input type="checkbox"/>
36. Bezint U zich na de dienst nog op het werk van de afgelopen dag of van de komende dag?	1. ja, zeer vaak. <input type="checkbox"/> 2. ja, wel eens. <input type="checkbox"/> 3. nee, niet vaak. <input type="checkbox"/> 4. nee, nooit. <input type="checkbox"/>
37. Heeft U collega's waarmee U buiten het werk ook regelmatig omgaat?	1. ja, zijn mijn beste vrienden. <input type="checkbox"/> 2. ja, ik zie hen wel af en toe. <input type="checkbox"/> 3. nee, ik ontmoet hen niet veel. <input type="checkbox"/> 4. nee, ik zie hen buiten het werk zelden. <input type="checkbox"/>

38. Vindt U het belangrijk dat U in
Uw werk initiatief kunt tonen?

- 1. ja, heel erg belangrijk. ☐
 - 2. ja, belangrijk. ☐
 - 3. ja, enigszins belangrijk. ☐
 - 4. nee, meestal niet. ☐
 - 5. nee, helemaal niet. ☐
-

39. Hieronder treft U een lijst aan van zaken die allemaal op het werk betrekking hebben. Zoals U ziet, staan er telkens drie bij elkaar en elk drietal is anders dan de overige.

Het is de bedoeling dat U de hokjes per drietal als volgt invult:

a. In het hokje achter hetgene dat U het *meest belangrijk* vindt voor Uw werk zet U een *b*; (gecodeerd met 1).

b. In het hokje achter hetgene dat U het *minst belangrijk* vindt voor Uw werk zet U een *o*; (gecodeerd met 3).

(Het niet ingevulde hokje is gecodeerd met 2)

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| a. | Een goede personeeldienst. | <input type="checkbox"/> |
| | Een chef die bereid is naar mijn voorstellen te luisteren. | <input type="checkbox"/> |
| | Goede sociale voorzieningen. | <input type="checkbox"/> |
| b. | Werk waarbij je niet steeds onder toezicht staat. | <input type="checkbox"/> |
| | Prettige collega's. | <input type="checkbox"/> |
| | Leerzaam werk. | <input type="checkbox"/> |
| c. | Een goed loon. | <input type="checkbox"/> |
| | Verantwoordelijk werk. | <input type="checkbox"/> |
| | Een eerlijke chef. | <input type="checkbox"/> |
| d. | Gezond werk. | <input type="checkbox"/> |
| | Werk dat doelmatig is georganiseerd. | <input type="checkbox"/> |
| | Werk waarbij mijn voorstellen serieus worden genomen. | <input type="checkbox"/> |
| e. | Werk waarbij de chef niet jaagt. | <input type="checkbox"/> |
| | Afwisselend werk. | <input type="checkbox"/> |
| | Werk waarbij een extra beloning voor zwaarder werk wordt gegeven. | <input type="checkbox"/> |
| f. | Werk dat je vrije tijdsbesteding niet belemmert. | <input type="checkbox"/> |
| | Werk waarbij je initiatieven kunt tonen. | <input type="checkbox"/> |
| | Werk waarbij je deelt in de winst van het bedrijf. | <input type="checkbox"/> |
| g. | Goede promotiekansen. | <input type="checkbox"/> |
| | Vast werk. | <input type="checkbox"/> |
| | Afwisselend werk. | <input type="checkbox"/> |
| h. | Werk dat op het bedrijf in aanzien staat. | <input type="checkbox"/> |
| | Verantwoordelijk werk. | <input type="checkbox"/> |
| | Goede sociale voorzieningen. | <input type="checkbox"/> |

- j. Werk dat mij de mogelijkheid geeft om cursussen te volgen
om zo vooruit te komen. ☐
Een goed loon. ☐
Werk waarbij je erkend en gewaardeerd wordt. ☐
- k. Werk waarvan de chefs vinden dat het me goed lukt. ☐
Werk waarbij ik iets opsteek. ☐
Werk waarbij de chef niet jaagt. ☐
- l. Werk waarvan iedereen weet wat het betekent voor het bedrijf. ☐
Zelfstandig werk. ☐
Werk dat je de gelegenheid geeft om veel bezigheden buiten
het bedrijf te hebben. ☐
- m. Een chef die het prettig vindt om met mij om te gaan. ☐
Werk waarbij je initiatieven kunt tonen. ☐
Werk waarbij een extra beloning wordt gegeven voor
hoge productie en zwaarder werk. ☐

40. Nu krijgt U 14 verschillende kaartjes, waarop verschillende uitspraken staan, die allemaal op het werk betrekking hebben. Leg deze kaartjes in volgorde van belangrijkheid voor U zelf neer. Het meest belangrijke bovenaan, het minst belangrijke onderaan. De overige naar belangrijkheid daar tussen in.

1. Dat ik betrokken wordt bij de planning van het werk. ☐
2. Dat mijn werk me goed lukt. ☐
3. Dat ik nog steeds leer in mijn vak. ☐
4. Dat mijn chef bereid is naar mijn voorstellen te luisteren. ☐
5. Dat ik verantwoordelijk ben voor mijn eigen werk. ☐
6. Dat ik werk heb dat belangrijk is voor het bedrijf. ☐
7. Dat ik met plezier werk. ☐
8. Dat ik goed kan samenwerken met mijn collega's. ☐
9. Dat ik promotie maak. ☐
10. Dat ik mijn loonsverhoging op tijd krijg. ☐
11. Dat ik deel in de winst van het bedrijf. ☐
12. Dat mijn pensioen- en ziekteverzekering goed geregeld zijn. ☐
13. Dat ik vast werk heb. ☐
14. Dat mijn baas alle mensen gelijk stelt. ☐

Codering op grond
van rangcijfers

↑

Tot nu toe hebt U steeds dat antwoord gekozen, dat het meest met Uw eigen mening overeenkomt. Zoudt U thans t.a.v. een bepaald aantal vragen en uitspraken willen aangeven hoe *volgens U* de beambte/de arbeider deze vragen en uitspraken in het algemeen zou beantwoorden.

codering

41. Denkt U dat de beambte/de arbeider vast werk belangrijk vindt?	1. ja, erg belangrijk. <input type="checkbox"/> 2. ja, wel belangrijk. <input type="checkbox"/> 3. nee, niet zo belangrijk. <input type="checkbox"/> 4. nee, helemaal niet belangrijk. <input type="checkbox"/>
42. Denkt U dat de beambte/de arbeider er prijs op stelt om betrokken te worden bij de planning van zijn werk?	1. ja, daar stelt hij zeer veel prijs op. <input type="checkbox"/> 2. ja, meestal stelt hij daar wel prijs op. <input type="checkbox"/> 3. nee, meestal stelt hij daar geen prijs op. <input type="checkbox"/> 4. nee, daar stelt hij helemaal geen prijs op. <input type="checkbox"/>
43. Denkt U dat de beambte/de arbeider het bezwaarlijk vindt, dat zijn vrije tijdsbesteding door het werk in het gedrang komt?	1. ja, bezwaarlijk. <input type="checkbox"/> 2. ja, enigszins bezwaarlijk. <input type="checkbox"/> 3. nee, niet zo bezwaarlijk. <input type="checkbox"/> 4. nee, helemaal niet bezwaarlijk. <input type="checkbox"/>
44. Denkt U dat de beambte/de arbeider het belangrijk vindt om in zijn werk initiatief te kunnen tonen?	1. ja, heel erg belangrijk <input type="checkbox"/> 2. ja, wel belangrijk. <input type="checkbox"/> 3. ja, enigszins belangrijk. <input type="checkbox"/> 4. nee, meestal niet. <input type="checkbox"/> 5. nee, helemaal niet. <input type="checkbox"/>
45. Denkt U dat de beambte/de arbeider regelmatig iets bijleert in zijn werk?	1. ja, zeer veel. <input type="checkbox"/> 2. ja, veel. <input type="checkbox"/> 3. ja, dat gaat wel. <input type="checkbox"/> 4. nee, niet veel. <input type="checkbox"/> 5. dat interesseert hem niets. <input type="checkbox"/>

46. Denkt U dat de beambte/de arbeider zich na de dienst nog op het werk van de afgelopen dag of van de komende dag bezint?	1. ja, zeer vaak.	<input type="checkbox"/>
	2. ja, wel eens.	<input type="checkbox"/>
	3. nee, niet vaak.	<input type="checkbox"/>
	4. nee, nooit.	<input type="checkbox"/>

47. Denkt U dat de beambte/de arbeider het belangrijk vindt, dat zijn voorstellen m.b.t. het werk serieus worden genomen door zijn chef?	1. ja, zeer belangrijk.	<input type="checkbox"/>
	2. ja, wel belangrijk.	<input type="checkbox"/>
	3. nee, niet zo belangrijk.	<input type="checkbox"/>
	4. nee, helemaal niet belangrijk.	<input type="checkbox"/>

48. Hieronder treft U een aantal zaken aan, die op het werk betrekking hebben. Zoudt U eens willen aangeven hoe volgens U de beambte/de arbeider deze zou invullen.

Zet U daarom:

a. In het hokje achter hetgene dat *volgens U* de beambte/de arbeider *het meest belangrijk* vindt voor zijn werk een *b*; (gecodeerd met 1).

b. In het hokje achter hetgene dat *volgens U* de beambte/de arbeider *het minst belangrijk* vindt voor zijn werk een *o*; (gecodeerd met 3).

(Het niet ingevulde hokje is gecodeerd met 2.)

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| a. | Een goede personeeldienst. | <input type="checkbox"/> |
| | Een chef die bereid is naar zijn voorstellen te luisteren. | <input type="checkbox"/> |
| | Goede sociale voorzieningen. | <input type="checkbox"/> |
| b. | Werk waarbij je niet steeds onder toezicht staat. | <input type="checkbox"/> |
| | Prettige collega's. | <input type="checkbox"/> |
| | Leerzaam werk. | <input type="checkbox"/> |
| c. | Een goed loon. | <input type="checkbox"/> |
| | Verantwoordelijk werk. | <input type="checkbox"/> |
| | Een eerlijke chef. | <input type="checkbox"/> |
| d. | Gezond werk. | <input type="checkbox"/> |
| | Werk dat doelmatig is georganiseerd. | <input type="checkbox"/> |
| | Werk waarbij zijn voorstellen serieus worden genomen. | <input type="checkbox"/> |
| e. | Werk waarbij de chef niet jaagt. | <input type="checkbox"/> |
| | Afwisselend werk. | <input type="checkbox"/> |
| | Werk waarbij een extra beloning wordt gegeven voor zwaarder werk. | <input type="checkbox"/> |
| f. | Werk dat je vrije tijdsbesteding niet belemmert. | <input type="checkbox"/> |
| | Werk waarbij je initiatieven kunt tonen. | <input type="checkbox"/> |
| | Werk waarbij je deelt in de winst van het bedrijf. | <input type="checkbox"/> |

49. Nu krijgt U weer 14 verschillende kaartjes, waarop verschillende uitspraken staan die allemaal betrekking hebben op het werk. Leg deze kaartjes in volgorde van belangrijkheid neer, *zoals U denkt dat de beambte/de arbeider dit zou doen.*

Het meest belangrijke bovenaan, het minst belangrijke onderaan.
De overige naar belangrijkheid daar tussen in.

1. Dat ik betrokken wordt bij de planning van het werk.	<input type="checkbox"/>
2. Dat mijn werk me goed lukt.	<input type="checkbox"/>
3. Dat ik nog steeds leer in mijn vak.	<input type="checkbox"/>
4. Dat mijn chef bereid is naar mijn voorstellen te luisteren.	<input type="checkbox"/>
5. Dat ik verantwoordelijk ben voor mijn eigen werk.	<input type="checkbox"/>
6. Dat ik werk heb dat belangrijk is voor het bedrijf.	<input type="checkbox"/>
7. Dat ik met plezier werk.	<input type="checkbox"/>
8. Dat ik goed kan samenwerken met mijn collega's.	<input type="checkbox"/>
9. Dat ik promotie maak.	<input type="checkbox"/>
10. Dat ik mijn loonsverhoging op tijd krijg.	<input type="checkbox"/>
11. Dat ik deel in de winst van het bedrijf.	<input type="checkbox"/>
12. Dat mijn pensioen- en ziekteverzekering goed geregeld zijn.	<input type="checkbox"/>
13. Dat ik vast werk heb.	<input type="checkbox"/>
14. Dat mijn baas alle mensen gelijk stelt.	<input type="checkbox"/>

Codering op grond
van rangcijfers

↑

50. Tot slot treft U hier een aantal uitspraken aan.

Zoudt U willen aangeven met wie van de genoemde personen Uw mening het meest overeenkomt met het in de uitspraak gestelde.

	<i>codering</i> 1	2	3
a. Mijn mening over leiding geven komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
b. Mijn mening m.b.t. de planning van het werk komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
c. Mijn mening m.b.t. de promotie-mogelijkheden komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
d. Mijn mening m.b.t. het loon komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
e. Mijn mening over de betekenis en de toekomst van dit bedrijf komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
f. Mijn mening over mijn verantwoordelijkheid in het werk komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
g. Mijn mening over de belangrijkheid van mijn werk voor het bedrijf komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
h. Mijn mening over de wijze waarop men zijn vrije tijd kan doorbrengen komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
i. Mijn wijze van leven buiten het bedrijf komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
j. Mijn mening over de wijze waarop de machines en gereedschappen onderhouden worden komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
k. Mijn mening over de sfeer in de afdeling waar ik werk komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
l. Mijn mening over werk dat je de gelegenheid geeft om veel bezigheden buiten het bedrijf te hebben komt het meest overeen met die van	mijn chef <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>

Alleen voor beampten

	<i>codering 1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
a. Mijn mening over leiding geven komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
b. Mijn mening m.b.t. de planning van het werk komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
c. Mijn mening m.b.t. de promotie-mogelijkheden komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
d. Mijn mening m.b.t. het loon komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
e. Mijn mening over de betekenis en de toekomst van dit bedrijf komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
f. Mijn mening over mijn verantwoordelijkheid in het werk komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
g. Mijn mening over de belangrijkheid van mijn werk voor het bedrijf komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
h. Mijn mening over de wijze waarop men zijn vrije tijd kan besteden komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
i. Mijn wijze van leven buiten het bedrijf komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
j. Mijn mening over de wijze waarop de machines en gereedschappen onderhouden worden komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
k. Mijn mening over de sfeer in de afdeling waar ik werk komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>
l. Mijn mening over werk dat je de gelegenheid geeft om veel bezigheden buiten het bedrijf te hebben komt het meest overeen met die van	mijn ondergesch. <input type="checkbox"/>	mijn collega's <input type="checkbox"/>	geen van beiden <input type="checkbox"/>

BIJLAGE II / OMZETTING VAN DE CODERINGEN IN 0 EN 1 WAARDEN

<i>nr.vraag</i>	<i>0-waarden</i>	<i>1-waarden</i>	<i>frequentie 0-1</i>
7	1	2, 3	118- 22
8	1, 2	3	35-105
9	1	2, 3	102- 38
10	1, 2	3	35-105
11	1, 2	3	43- 97
12	1	2, 3	95- 45
13	1	2, 3	78- 62
14	1, 2	3	29-111
15	1, 2	3	33-107
16	1	2, 3	109- 31
17	1	2, 3	107- 33
18	1	2, 3	94- 46
19	1	2, 3	118- 22
20	1, 2	3	31-109
21	1	2, 3	121- 19
22	1	2, 3, 4	84- 56
23	1	2, 3, 4, 5, 6	49- 91
24	1, 2	3, 4	49- 91
25	1	2, 3, 4	81- 59
26	1	2, 3, 4	42- 98
27	1, 2	3, 4	80- 60
28	1	2, 3, 4, 5	78- 62
29	1, 2	3, 4	57- 83
30	1	2, 3, 4	68- 72
31	1	2, 3, 4	98- 42
32	1, 2	3, 4, 5	89- 51
33	1, 2	3, 4	41- 99
34	1, 2	3, 4, 5	61- 79
35	1, 2	3, 4	93- 47
36	1, 2	3, 4	96- 44
37	1, 2	3, 4	64- 76
38	1	2, 3, 4, 5	69- 71
39 a1	1, 2	3	71- 69
39 a2	1	2, 3	54- 86
39 a3	1	2, 3	57- 83
39 b1	1, 2	3	108- 32
39 b2	1, 2	3	73- 67
39 b3	1	2, 3	83- 57
39 c1	1	2, 3	78- 62
39 c2	1, 2	3	73- 67
39 c3	1, 2	3	100- 40
39 d1	1	2, 3	91- 49
39 d2	1, 2	3	91- 49
39 d3	1, 2	3	77- 63
39 e1	1	2, 3	54- 86

<i>nr. vraag</i>	<i>0-waarden</i>	<i>1-waarden</i>	<i>frequentie 0-1</i>
39 e2	1, 2	3	85- 55
39 e3	1, 2	3	87- 53
39 f1	1, 2	3	64- 76
39 f2	1, 2	3	50- 90
39 f3	1	2, 3	73- 67
39 g1	1	2, 3	58- 82
39 g2	1, 2	3	86- 54
39 g3	1, 2	3	71- 69
39 h1	1, 2	3	74- 66
39 h2	1, 2	3	92- 48
39 h3	1	2, 3	77- 63
39 j1	1, 2	3	63- 77
39 j2	1, 2	3	57- 83
39 j3	1	2, 3	102- 38
39 k1	1, 2	3	98- 42
39 k2	1	2,3	49- 91
39 k3	1, 2	3	75- 65
39 l1	1	2, 3	27-113
39 l2	1	2, 3	77- 63
39 l3	1, 2	3	47- 93
39 m1	1, 2	3	102- 38
39 m2	1	2, 3	60- 80
39 m3	1, 2	3	69- 71
40-1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	10, 11, 12, 13, 14	61- 79
40-2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	9, 10, 11, 12, 13, 14	75- 65
40-3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	11, 12, 13, 14	76- 64
40-4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	10, 11, 12, 13, 14	74- 66
40-5	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	76- 64
40-6	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	64- 76
40-7	1, 2, 3	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	68- 72
40-8	1, 2, 3, 4, 5, 6	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	71- 69
40-9	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	71- 69
40-10	1, 2, 3, 4, 5, 6	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	71- 69
40-11	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	9, 10, 11, 12, 13, 14	69- 71
40-12	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	69- 71
40-13	1, 2, 3, 4, 5, 6	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	72- 68
40-14	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	9, 10, 11, 12, 13, 14	69- 71
41	1	2, 3, 4	68- 72
42	1	2, 3, 4	54- 86
43	1	2, 3, 4	59- 81
44	1	2, 3, 4, 5	51- 89
45	1, 2	3, 4, 5	70- 70
46	1, 2	3, 4	84- 56
47	1	2, 3, 4	80- 60
48 a1	1, 2	3	67- 73
48 a2	1	2, 3	49- 91
48 a3	1	2, 3	71- 69

<i>nr. vraag</i>	<i>0-waarden</i>	<i>1-waarden</i>	<i>frequentie 0-1</i>
48 b1	1	2, 3	59-81
48 b2	1, 2	3	95-45
48 b3	1, 2	3	57-83
48 c1	1	2, 3	102-38
48 c2	1, 2	3	52-88
48 c3	1, 2	3	114-26
48 d1	1	2, 3	91-49
48 d2	1, 2	3	70-70
48 d3	1, 2	3	105-35
48 e1	1	2, 3	68-72
48 e2	1, 2	3	79-61
48 e3	1, 2	3	118-22
48 f1	1, 2	3	63-77
48 f2	1	2, 3	54-86
48 f3	1	2, 3	89-57
49-1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	11, 12, 13, 14	68-72
49-2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	9, 10, 11, 12, 13, 14	75-65
49-3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	11, 12, 13, 14	66-74
49-4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	9, 10, 11, 12, 13, 14	64-76
49-5	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	10, 11, 12, 13, 14	73-67
49-6	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	11, 12, 13, 14	70-70
49-7	1, 2, 3, 4, 5, 6	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	68-72
49-8	1, 2, 3, 4, 5, 6	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	61-79
49-9	1, 2, 3	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	70-70
49-10	1, 2	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	61-79
49-11	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	65-75
49-12	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	76-64
49-13	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	67-73
49-14	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	9, 10, 11, 12, 13, 14	69-71
50a	1, 3	2	74-60
50b	1, 3	2	68-72
50c	1, 3	2	61-79
50d	1, 3	2	52-88
50e	1, 3	2	60-80
50f	1, 3	2	96-44
50g	1, 3	2	94-48
50h	1, 3	2	75-65
50i	1, 3	2	79-61
50j	1, 3	2	83-57
50k	1, 3	2	48-92
50l	1, 3	2	79-61
51a	1, 3	2	13-47
51b	1, 3	2	21-39
51c	1, 3	2	15-45
51d	1, 3	2	12-48
51e	1, 3	2	14-46

<i>nr. vraag</i>	<i>0-waarden</i>	<i>1-waarden</i>	<i>frequentie 0-1</i>
51f	1, 3	2	12-48
51g	1, 3	2	19-41
51h	1, 3	2	40-20
51i	1, 3	2	38-22
51j	1, 3	2	17-43
51k	1, 3	2	22-38
51l	1, 3	2	31-29
146	0, 1	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	31-29
147	0	1, 2, 3	38-22
148	0, 1, 2	3, 4, 5, 6, 7, 8	29-31
149	0, 1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	26-34
150	0	1, 2, 3, 4, 5	29-31
151	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	8, 9, 10, 11, 12	28-32
152	-4, -3, -2, -1, 0, 1	2, 3, 4, 5, 6, 7	30-30
153	1, 4	2, 3	54-86
154	1, 4, 5	2, 3	89-51
155	1, 4, 5	2, 3	58-92
156	1, 4	2, 3	59-81
157	1, 3	2	95-45
158	1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13	5, 6, 7, 8	69-71

BIJLAGE IIIa/CLUSTER: WERKSATISFACTIE

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	0.5416	8	-0.4252	9	0.4335	10	-0.3454	11	-0.5540
17	0.3605	18	0.4450	19	0.6744	20	-0.4599	21	0.5233
27	0.0206	28	0.0553	29	0.0484	30	0.1359	31	-0.0663
37	0.0025	38	0.0518	39a ¹	-0.0150	39a ²	0.1518	39a ³	-0.2092
39c ³	0.0473	39d ¹	0.0946	39d ²	-0.0164	39d ³	-0.1008	39e ¹	-0.0326
39g ¹	-0.1117	39g ²	0.1082	39g ³	-0.1301	39h ¹	-0.0094	39h ²	-0.0517
39k ²	0.0888	39k ³	-0.0521	39l ¹	0.0353	39l ²	0.0888	39l ³	-0.0443
40 ³	0.0529	40 ⁴	-0.0047	40 ⁵	0.0714	40 ⁶	0.1919	40 ⁷	-0.0022
40l ³	0.0391	40l ⁴	-0.1967	41	0.0208	42	0.0809	43	-0.1360
48a ²	0.0261	48a ³	0.0587	48b ¹	-0.1779	48b ²	-0.1598	48b ³	0.1421
48d ³	-0.0478	48e ¹	0.0806	48e ²	-0.0664	48e ³	0.0547	48f ¹	0.0407
49 ⁴	0.1226	49 ⁵	0.1715	49 ⁶	0.2117	49 ⁷	0.0300	49 ⁸	-0.0450
49l ⁴	-0.0955	50a	0.1658	50b	0.0945	50c	0.0711	50d	0.2126
50j	0.0124	50k	-0.0077	50l	-0.0061	51a	0.0000	51b	0.0000
51h	0.0000	51i	0.0000	51j	0.0000	51k	0.0000	51l	0.0000
151	0.0000	152	0.0000	153	0.0620	154	0.0245	155	0.0004
12	0.6434	13	0.5464	14	-0.3660	15	-0.5394	16	0.4765
22	0.1099	23	0.1129	24	0.2914	25	0.2105	26	0.1617
32	0.1201	33	0.3361	34	0.1361	35	-0.0045	36	0.0065
39b ¹	0.0067	39b ²	-0.1418	39b ³	0.1249	39c ¹	-0.0281	39c ²	-0.0450
39e ²	0.0148	39e ³	-0.0634	39f ¹	0.1037	39f ²	-0.0967	39f ³	-0.0266
39h ³	0.0611	39j ¹	-0.1101	39j ²	0.0124	39j ³	-0.0271	39k ¹	0.0693
39m ¹	0.0402	39m ²	0.0445	39m ³	0.0104	40 ¹	0.0479	40 ²	0.0125
40 ⁸	0.0817	40 ⁹	-0.0242	40l ⁰	-0.1209	40l ¹	-0.0863	40l ²	0.0058
44	0.1142	45	0.1151	46	0.1851	47	0.2671	48a ¹	0.0312
48c ¹	-0.1047	48c ²	0.0363	48c ³	0.0869	48d ¹	-0.0454	48d ²	0.1381
48f ²	0.0525	48f ³	0.0616	49 ¹	0.0162	49 ²	-0.0198	49 ³	-0.1059
49 ⁹	-0.1519	49l ⁰	-0.1285	49l ¹	-0.1740	49l ²	-0.0857	49l ³	0.0128
50e	0.1282	50f	0.0263	50g	-0.0177	50h	0.0587	50i	-0.0943
51c	0.0000	51d	0.0000	51e	0.0000	51f	0.0000	51g	0.0000
146	0.0000	147	0.0000	148	0.0000	149	0.0000	150	0.0000
156	0.0411	157	0.1556	158	0.0288				

BIJLAGE IIIb/CLUSTER: HOUDING T.O.V. COLLEGA'S BIJ ONGESCHOOLEDDE WERKNEMERS

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	-0.0655	8	-0.0020	9	0.0436	10	-0.0141	11	0.0588
17	0.0515	18	-0.0301	19	-0.2346	20	0.1230	21	-0.1084
27	-0.0349	28	-0.5564	29	0.0247	30	-0.0012	31	-0.1479
37	-0.0332	38	-0.1845	39a ¹	-0.0313	39a ²	0.1312	39a ³	0.0733
39c ³	-0.1158	39d ¹	-0.1379	39d ²	0.1140	39d ³	-0.0302	39e ¹	0.3636
39g ¹	0.1496	39g ²	0.0672	39g ³	-0.0258	39h ¹	0.1130	39h ²	0.0436
39k ²	-0.0020	39k ³	0.0746	39l ¹	0.1387	39l ²	-0.0959	39l ³	0.0092
40 ³	0.0756	40 ⁴	0.0102	40 ⁵	-0.0370	40 ⁶	-0.0224	40 ⁷	0.3306
40l ³	0.0273	40l ⁴	-0.0142	41	-0.0962	42	-0.0703	43	0.0030
48a ²	0.2022	48a ³	-0.1971	48b ¹	0.1153	48b ²	0.0923	48b ³	0.0057
48d ³	-0.2910	48e ¹	-0.0662	48e ²	0.1207	48e ³	-0.0887	48f ¹	0.1358
49 ⁴	-0.2225	49 ⁵	0.0224	49 ⁶	-0.0087	49 ⁷	-0.0072	49 ⁸	-0.0878
49l ⁴	-0.1675	50a	0.1381	50b	0.1307	50c	0.1274	50d	0.1881
50j	-0.0459	50k	0.0993	50l	0.6965	51a	0.0000	51b	0.0000
51h	0.0000	51i	0.0000	51j	0.0000	51k	0.0000	51l	0.0000
151	0.0000	152	0.0000	153	-0.1294	154	-0.4438	155	-0.0258
12	-0.0501	13	-0.2357	14	0.2274	15	-0.0579	16	0.0226
22	-0.2259	23	-0.1987	24	0.0313	25	-0.0740	26	-0.1513
32	-0.5867	33	-0.0981	34	-0.1418	35	-0.0254	36	-0.0604
39b ¹	-0.0217	39b ²	0.1337	39b ³	-0.1358	39c ¹	-0.1665	39c ²	0.2169
39e ²	-0.0818	39e ³	-0.2505	39f ¹	0.1021	39f ²	0.0226	39f ³	0.0399
39h ³	-0.1760	39j ¹	0.0746	39j ²	-0.0313	39j ³	0.0415	39k ¹	-0.0652
39m ¹	0.3060	39m ²	0.1153	39m ³	-0.1422	40 ¹	-0.1377	40 ²	0.0905
40 ⁸	-0.0513	40 ⁹	0.0351	40l ⁰	-0.0662	40l ¹	-0.0956	40l ²	-0.0561
44	-0.1257	45	0.1095	46	-0.1540	47	-0.3156	48a ¹	0.0246
48c ¹	-0.0502	48c ²	0.0098	48c ³	-0.2301	48d ¹	0.0306	48d ²	0.1598
48f ²	0.0436	48f ³	0.0524	49 ¹	-0.0820	49 ²	0.0513	49 ³	0.0786
49 ⁹	0.2425	49l ⁰	-0.0610	49l ¹	0.0507	49l ²	0.0092	49l ³	-0.0786
50e	0.2017	50f	0.0717	50g	0.0132	50h	0.7866	50i	0.7155
51c	0.0000	51d	0.0000	51e	0.0000	51f	0.0000	51g	0.0000
146	0.0000	147	0.0000	148	0.0000	149	0.0000	150	0.0000
156	0.0555	157	-0.1092	158	0.2249				

BIJLAGE IIIc/CLUSTER: HOUDING T.O.V. COLLEGA'S BIJ BEAMBTEN

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	-0.0632	8	-0.1117	9	0.1707	10	-0.0839	11	-0.0845
17	0.1003	18	-0.0901	19	0.1117	20	-0.2138	21	0.2312
27	0.0066	28	-0.0058	29	-0.0878	30	-0.0812	31	-0.0923
37	-0.2306	38	0.0233	39a ¹	0.2651	39a ²	0.0132	39a ³	-0.1355
39c ³	0.0166	39d ¹	0.0537	39d ²	-0.2178	39d ³	0.0529	39e ¹	0.1245
39g ¹	-0.0976	39g ²	0.0058	39g ³	0.0955	39h ¹	0.0549	39h ²	0.0661
39k ²	-0.2794	39k ³	0.1730	39l ¹	0.1001	39l ²	-0.0934	39l ³	0.0627
40 ³	0.0166	40 ⁴	0.1266	40 ⁵	0.1777	40 ⁶	0.1396	40 ⁷	-0.1920
40l ³	-0.0819	40l ⁴	-0.0711	41	-0.1799	42	0.0882	43	-0.0646
48a ²	-0.0417	48a ³	0.0672	48b ¹	0.0987	48b ²	0.2124	48b ³	-0.2797
48d ³	0.0097	48e ¹	-0.0640	48e ²	-0.0137	48e ³	0.1895	48f ¹	0.1191
49 ⁴	0.0599	49 ⁵	0.1661	49 ⁶	0.1506	49 ⁷	-0.0664	49 ⁸	0.1626
49l ⁴	-0.2186	50a	0.5981	50b	0.5323	50c	0.5838	50d	0.5854
50j	0.2993	50k	0.4929	50l	0.6120	51a	0.0000	51b	0.0000
51h	0.0000	51i	0.0000	51j	0.0000	51k	0.0000	51l	0.0000
151	0.0000	152	0.0000	153	-0.0481	154	0.0514	155	-0.0030
12	0.1659	13	0.0205	14	0.0486	15	-0.0972	16	-0.0878
22	0.0257	23	-0.1969	24	0.2118	25	0.0030	26	-0.0547
32	0.2181	33	0.2350	34	0.0956	35	-0.2417	36	-0.0465
39b ¹	-0.0249	39b ²	-0.0891	39b ³	0.0845	39c ¹	-0.1767	39c ²	-0.0365
39e ²	0.1726	39e ³	-0.2664	39f ¹	0.0756	39f ²	-0.0453	39f ³	0.0481
39h ³	-0.0477	39j ¹	-0.1652	39j ²	0.0440	39j ³	0.1270	39k ¹	-0.0579
39m ¹	0.1495	39m ²	0.0066	39m ³	-0.0255	40 ¹	0.0319	40 ²	0.1175
40 ⁸	-0.0754	40 ⁹	-0.2468	40l ⁹	-0.0547	40l ¹¹	-0.1738	40l ¹²	-0.0877
44	-0.2138	45	-0.0487	46	-0.1738	47	0.0543	48a ¹	-0.0534
48c ¹	0.1441	48c ²	-0.2637	48c ³	0.2008	48d ¹	-0.1412	48d ²	0.1016
48f ²	-0.0424	48f ³	-0.0349	49 ¹	0.1360	49 ²	0.2064	49 ³	-0.0715
49 ⁹	-0.1157	49l ⁹	0.1619	49l ¹¹	0.0624	49l ¹²	0.2145	49l ¹³	-0.1974
50e	0.6963	50f	0.6329	50g	0.5455	50h	0.6004	50i	0.5109
51e	0.0000	51d	0.0000	51e	0.0000	51f	0.0000	51g	0.0000
146	0.0000	147	0.0000	148	0.0000	149	0.0000	150	0.0000
156	0.0664	157	0.0113	158	-0.1035				

BIJLAGE IIId/CLUSTER: HOUDING T.O.V. PROMOTIE

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	-0.0500	8	-0.2241	9	0.0189	10	-0.1925	11	0.0281
17	0.0379	18	0.0949	19	0.1382	20	-0.1627	21	0.0190
27	-0.3428	28	-0.0406	29	0.0998	30	0.1392	31	0.2422
37	0.1163	38	0.4236	39a ¹	0.3347	39a ²	-0.0814	39a ³	0.1463
39c ³	-0.0144	39d ¹	-0.4371	39d ²	0.2044	39d ³	0.0684	39e ¹	-0.0907
39g ¹	0.2121	39g ²	-0.0406	39g ³	0.0515	39h ¹	0.6775	39h ²	-0.4476
39k ²	0.0541	39k ³	-0.5112	39l ¹	0.0308	39l ²	0.1143	39l ³	-0.1898
40 ³	0.2688	40 ⁴	0.2840	40 ⁵	0.4430	40 ⁶	0.6389	40 ⁷	0.3311
40i ³	-0.1757	40i ⁴	-0.3621	41	-0.0345	42	-0.0626	43	0.1018
48a ²	0.2169	48a ³	-0.0216	48b ¹	0.0001	48b ²	0.1065	48b ³	-0.0954
48d ³	0.0343	48e ¹	-0.1350	48l ²	0.1080	48e ³	0.0127	48f ¹	0.2070
49 ⁴	0.0338	49 ⁵	-0.0466	49 ⁶	-0.0959	49 ⁷	0.2488	49 ⁸	0.1131
49i ⁴	0.1769	50a	0.1010	50b	0.1300	50c	-0.0711	50d	0.1045
50j	-0.1463	50k	0.2169	50	0.0527	51a	0.0000	51b	0.0000
51h	0.0000	51i	0.0000	51j	0.0000	51k	0.0000	51	0.0000
151	0.0000	152	0.0000	153	0.0781	154	0.0197	155	0.0174
12	-0.0891	13	0.0422	14	0.0782	15	-0.1347	16	0.0967
22	-0.1641	23	0.0828	24	0.2073	25	0.4717	26	0.2063
32	-0.0087	33	0.2967	34	0.3802	35	-0.1100	36	0.5217
39b ¹	-0.2430	39b ²	-0.0191	39b ³	0.1140	39c ¹	-0.4911	39c ²	0.1549
39e ²	-0.0230	39e ³	-0.3126	39f ¹	-0.5805	39f ²	0.3983	39f ³	0.2734
39h ³	-0.1336	39j ¹	0.6844	39j ²	-0.5881	39j ³	-0.0632	39k ¹	0.5811
39m ¹	0.6762	39m ²	0.1674	39m ³	-0.4078	40 ¹	0.3065	40 ²	0.1482
40 ⁸	-0.0490	40 ⁹	0.1246	40i ¹⁰	-0.4966	40i ¹¹	-0.5813	40i ¹²	-0.4991
44	-0.2190	45	-0.1690	46	-0.3692	47	-0.0013	48a ¹	-0.2094
48c ¹	-0.0427	48c ²	-0.0656	48c ³	0.0525	48d ¹	0.0225	48d ²	-0.0685
48f ²	0.0594	48f ³	-0.2190	49 ¹	-0.2446	49 ²	0.0657	49 ³	-0.0827
49 ⁹	-0.1142	49i ¹⁰	-0.0343	49i ¹¹	-0.0932	49i ¹²	-0.0705	49i ¹³	0.1563
50e	0.0844	50f	0.1970	50g	0.0528	50h	0.1573	50i	0.0066
51c	0.0000	51d	0.0000	51e	0.0000	51f	0.0000	51g	0.0000
146	0.0000	147	0.0000	148	0.0000	149	0.0000	150	0.0000
156	-0.0462	157	-0.1086	158	0.1952				

BIJLAGE IIIe/CLUSTER: TAAK-EXTRINSIEK

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	0.0046	8	0.1607	9	-0.0735	10	0.1825	11	-0.0829
17	-0.0274	18	-0.1012	19	-0.0278	20	0.0702	21	0.0280
27	0.2996	28	0.1153	29	-0.0875	30	-0.1301	31	-0.2162
37	-0.1265	38	-0.3623	39a ¹	-0.2652	39c ²	0.1038	39a ³	-0.1883
39c ³	0.0343	39d ¹	0.5613	39d ²	-0.2498	39d ³	-0.1114	39e ¹	0.0990
39g ¹	-0.1888	39g ²	0.0706	39g ³	-0.1331	39h ¹	-0.5192	39h ²	0.3394
39k ²	-0.1014	39k ³	0.5436	39l ¹	-0.0645	39l ²	-0.1446	39l ³	0.2994
40 ³	-0.3328	40 ⁴	-0.3207	40 ⁵	-0.5317	40 ⁶	-0.4012	40 ⁷	-0.3708
40l ³	0.2104	40l ⁴	0.2888	41	0.1059	42	0.1572	43	-0.1703
48a ²	-0.1459	48a ³	-0.0388	48b ¹	-0.0747	48b ²	-0.1129	48b ³	0.1574
48d ³	-0.1117	48e ¹	0.1247	48e ²	-0.0282	48c ³	-0.0796	48f ¹	-0.2584
49 ⁴	0.0676	49 ⁵	0.0442	49 ⁶	0.1887	49 ⁷	-0.2057	49 ⁸	-0.1573
49l ⁴	-0.2255	50a	-0.1222	50b	-0.1160	50c	0.1091	50d	-0.1325
50j	0.1595	50k	-0.2053	50l	-0.1091	51a	0.0000	51b	0.0000
51h	0.0000	51i	0.0000	51j	0.0000	51k	0.0000	51l	0.0000
151	0.0000	152	0.0000	153	-0.0125	154	0.0340	155	-0.0021
12	0.1447	13	0.0488	14	-0.0711	15	0.0441	16	-0.1327
22	0.2504	23	-0.0173	24	-0.1904	25	-0.4556	26	-0.1544
32	-0.0053	33	-0.2995	34	-0.2715	35	0.0753	36	-0.4552
39b ¹	0.2183	39b ²	0.0111	39b ³	-0.0806	39c ¹	0.6757	39c ²	-0.2911
39e ²	-0.0590	39e ³	0.4492	39f ¹	0.6975	39f ²	-0.4171	39f ³	-0.2108
39h ³	0.0403	39j ¹	-0.6141	39j ²	0.6136	39j ³	0.2129	39k ¹	-0.4170
39m ¹	-0.6729	39m ²	-0.2806	39m ³	0.5436	40 ¹	-0.4571	40 ²	-0.2321
40 ⁸	-0.0246	40 ⁹	-0.0293	40l ⁰	0.6407	40l ¹	0.7324	40l ²	0.6569
44	0.2504	45	0.2642	46	0.3997	47	0.0422	48a ¹	0.1919
48c ¹	0.0485	48c ²	0.0530	48c ³	-0.0936	48d ¹	0.0223	48d ²	0.0944
48f ²	-0.0803	48f ³	-0.2896	49 ¹	0.2286	49 ²	-0.0429	49 ³	0.1411
49 ⁹	0.0708	49l ⁰	-0.0146	49l ¹	0.0902	49l ²	0.1170	49l ³	-0.0961
50e	-0.1423	50f	-0.1757	50g	0.0213	50h	-0.1612	50i	-0.0996
51c	0.0000	51d	0.0000	51e	0.0000	51f	0.0000	51g	0.0000
146	0.0000	147	0.0000	148	0.0000	149	0.0000	150	0.0000
156	0.0973	157	0.1093	158	-0.1830				

BIJLAGE IIIe/CLUSTER: TAAK-INTRINSIEK

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	-0.0163	8	-0.2015	9	0.0520	10	-0.1668	11	-0.0054
17	-0.0387	18	0.0802	19	0.1491	20	-0.1093	21	0.0206
27	-0.2571	28	0.1040	29	0.1040	30	0.2918	31	0.6147
37	0.1412	38	0.6455	39a ¹	0.1973	39a ²	-0.0949	39a ³	0.1775
39c ³	-0.0590	39d ¹	-0.4467	39d ²	0.1653	39d ³	0.1174	39e ¹	-0.2247
39g ¹	0.2123	39g ²	-0.0968	39g ³	0.1431	39h ¹	0.4708	39h ²	-0.2031
39k ²	0.0997	39k ³	-0.3931	39l ¹	-0.0318	39l ²	0.1416	39l ³	-0.2023
40 ³	0.1609	40 ⁴	0.2537	40 ⁵	0.6019	40 ⁶	0.2620	40 ⁷	0.3038
40i ³	-0.2075	40i ⁴	-0.3598	41	0.0268	42	-0.1134	43	0.1921
48a ²	0.0745	48a ³	0.0949	48b ¹	0.1006	48b ²	0.1629	48b ³	-0.1901
48d ³	0.2363	48e ¹	-0.2562	48e ²	0.0482	48e ³	0.2897	48f ¹	0.1004
49 ⁴	-0.0098	49 ⁵	0.0380	49 ⁶	-0.2167	49 ⁷	0.3098	49 ⁸	0.0610
49i ⁴	0.2000	50a	0.0608	50b	0.0690	50c	-0.0725	50d	0.0132
50j	-0.0611	50k	0.1691	50l	0.0239	51a	0.0000	51b	0.0000
51h	0.0000	51i	0.0000	51j	0.0000	51k	0.0000	51l	0.0000
151	0.0000	152	0.0000	153	0.1401	154	0.1292	155	0.0290
12	-0.1013	13	0.0071	14	-0.1606	15	-0.0677	16	0.0079
22	-0.1732	23	0.1375	24	0.1123	25	0.7282	26	0.2784
32	0.1167	33	0.2290	34	0.6255	35	-0.1355	36	0.6292
39b ¹	-0.2916	39b ²	-0.0041	39b ³	0.0676	39c ¹	-0.4352	39c ²	0.2188
39e ²	-0.0827	39e ³	-0.1358	39f ¹	-0.5535	39f ²	0.5186	39f ³	0.3453
39h ³	-0.0460	39j ¹	0.5662	39j ²	-0.4841	39j ³	-0.1510	39k ¹	0.3717
39m ¹	0.4581	39m ²	0.1355	39m ³	-0.2695	40 ¹	0.5223	40 ²	-0.0733
40 ⁸	0.0227	40 ⁹	0.0648	40i ⁰	-0.3445	40i ¹	-0.4681	40i ²	-0.4441
44	-0.1167	45	-0.2949	46	-0.4251	47	0.0591	48a ¹	-0.2911
48c ¹	0.0994	48c ²	-0.0865	48c ³	0.0769	48d ¹	0.0328	48d ²	-0.1685
48f ²	0.1153	48f ³	0.2918	49 ¹	-0.2923	49 ²	0.0172	49 ³	-0.2537
49 ⁹	-0.1144	49i ⁰	0.0732	49i ¹	-0.0293	49i ²	0.0400	49i ³	0.1065
50e	0.0382	50f	0.1171	50g	-0.0953	50h	0.0655	50i	-0.0246
51c	0.0000	51d	0.0000	51e	0.0000	51f	0.0000	51g	0.0000
146	0.0000	147	0.0000	148	0.0000	149	0.0000	150	0.0000
156	-0.0578	157	-0.0755	158	0.1037				

BIJLAGE IIIe/CLUSTER: WERKMOTIVATIE

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	-0.0143	8	-0.2024	9	0.0719	10	-0.2058	11	0.0344
17	-0.0167	18	0.0997	19	0.0968	20	-0.0795	21	-0.0102
27	-0.3001	28	-0.0269	29	0.0884	30	0.2375	31	0.4504
37	0.1674	38	0.5502	39a ¹	0.2558	39a ²	-0.1113	39a ³	0.2042
39c ³	-0.0644	39d ¹	-0.5619	39d ²	0.2296	39d ³	0.1256	39e ¹	-0.1913
39g ¹	0.2110	39g ²	-0.0764	39g ³	0.1330	39h ¹	0.5418	39h ²	-0.3109
39k ²	0.1159	39k ³	-0.5228	39l ¹	0.0130	39l ²	0.1557	39l ³	-0.2629
40 ³	0.2836	40 ⁴	0.2837	40 ⁵	0.6114	40 ⁶	0.3539	40 ⁷	0.4443
40l ³	-0.2465	40l ⁴	-0.3757	41	-0.0413	42	-0.1390	43	0.2147
48a ²	0.1504	48a ³	0.0491	48b ¹	0.0872	48b ²	0.1336	48b ³	-0.1769
48d ³	0.1920	48e ¹	-0.2121	48e ²	0.0407	48e ³	0.2244	48f ¹	0.1635
49 ⁴	-0.0641	49 ⁵	-0.0145	49 ⁶	-0.2367	49 ⁷	0.3064	49 ⁸	0.1043
49l ⁴	0.2445	50a	-0.0977	50b	-0.0966	50c	0.1072	50d	-0.0622
50j	0.1219	50k	-0.1850	50l	-0.0679	51a	0.5365	51b	0.4746
51h	0.3883	51i	0.3683	51j	0.5085	51k	0.4570	51l	0.4701
151	0.4000	152	-0.5075						
12	-0.1391	13	-0.0359	14	-0.0474	15	-0.0645	16	0.0543
22	-0.2373	23	0.0970	24	0.1661	25	0.6469	26	0.2327
32	0.0539	33	0.2858	34	0.4970	35	-0.1273	36	0.5809
39b ¹	-0.2581	39b ²	-0.0355	39b ³	0.0854	39c ¹	-0.6180	39c ²	0.3093
39e ²	-0.0773	39e ³	-0.2392	39f ¹	-0.7166	39f ²	0.5324	39f ³	0.3063
39h ³	-0.0400	39j ¹	0.6543	39j ²	-0.6098	39j ³	-0.1976	39k ¹	0.4439
39m ¹	0.6008	39m ²	0.2032	39m ³	-0.3667	40 ¹	0.5242	40 ²	0.0959
40 ⁸	0.0701	40 ⁹	0.0880	40l ¹⁰	-0.5442	40l ¹¹	-0.6813	40l ¹²	-0.6094
44	-0.2065	45	-0.3146	46	-0.4605	47	0.0117	48a ¹	-0.2674
48c ¹	0.0281	48c ²	-0.0773	48c ³	0.0846	48d ¹	0.0035	48d ²	-0.1528
48f ²	0.1503	48f ³	0.3465	49 ¹	-0.2811	49 ²	0.0448	49 ³	-0.2087
49 ⁹	-0.0929	49l ¹⁰	0.0590	49l ¹¹	-0.0569	49l ¹²	-0.0532	49l ¹³	0.0955
50e	-0.0882	50f	-0.1485	50g	0.0711	50h	0.0909	50i	-0.0347
51c	0.4983	51d	0.5886	51e	0.6115	51f	0.5760	51g	0.5195
146	0.1797	147	-0.3683	148	0.2989	149	0.4263	150	-0.4220

BIJLAGE IIIf/CLUSTER: BEELD TAAK - EXTRINSIEK

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	-0.0177	8	-0.0811	9	-0.2027	10	0.1149	11	0.0431
17	-0.0400	18	-0.0474	19	-0.1705	20	-0.0169	21	-0.0376
27	0.1538	28	-0.0778	29	0.0131	30	0.0574	31	-0.0013
37	0.1551	38	0.0492	39a ¹	-0.0082	39a ²	-0.0698	39a ³	0.0846
39c ³	-0.0194	39d ¹	-0.0331	39d ²	-0.1252	39d ³	0.1600	39e ¹	-0.2442
39g ¹	0.2662	39g ²	-0.2730	39g ³	0.1850	39h ¹	0.0375	39h ²	0.0999
39k ²	-0.0712	39k ³	-0.2230	39l ¹	-0.1543	39l ²	0.0012	39l ³	0.0880
40 ³	0.1563	40 ⁴	-0.1970	40 ⁵	0.0329	40 ⁶	-0.0917	40 ⁷	0.0750
40l ³	-0.2038	40l ⁴	-0.2611	41	-0.2882	42	-0.4727	43	0.5300
48a ²	0.0761	48a ³	0.0269	48b ¹	0.2691	48b ²	0.2632	48b ³	-0.3980
48d ³	0.0068	48e ¹	-0.2179	48e ²	0.0968	48e ³	0.2960	48f ¹	-0.1306
49 ⁴	-0.3678	49 ⁵	-0.4055	49 ⁶	-0.6030	49 ⁷	0.0984	49 ⁸	-0.0850
49l ⁴	0.1136	50a	-0.1853	50b	-0.0070	50c	-0.2444	50d	-0.1805
50j	-0.0727	50k	-0.0282	50l	0.0614	51a	0.0000	51b	0.0000
51h	0.0000	51i	0.0000	51j	0.0000	51k	0.0000	51l	0.0000
151	0.0000	152	0.0000	153	-0.2261	154	-0.1192	155	-0.1319
12	-0.1692	13	-0.2664	14	0.0173	15	-0.0841	16	-0.1311
22	-0.3501	23	-0.2614	24	0.0638	25	0.0984	26	-0.0945
32	0.0268	33	0.0232	34	0.3105	35	-0.0756	36	0.1488
39b ¹	-0.0920	39b ²	-0.0422	39b ³	0.0405	39c ¹	-0.0189	39c ²	-0.0715
39e ²	0.0120	39e ³	-0.0169	39f ¹	0.2092	39f ²	-0.1344	39f ³	-0.0188
39h ³	-0.0518	39j ¹	-0.0165	39j ²	0.0584	39j ³	-0.0250	39k ¹	0.2478
39m ¹	0.0079	39m ²	0.1479	39m ³	0.0726	40l	0.1865	40 ²	0.0176
40 ⁸	0.1557	40 ⁹	0.2787	40l ¹⁰	0.0738	40l ¹¹	-0.0621	40l ¹²	-0.0035
44	-0.3431	45	-0.5386	46	-0.5772	47	-0.3076	48a ¹	-0.7137
48c ¹	0.6859	48c ²	-0.4289	48c ³	0.0632	48d ¹	0.5744	48d ²	-0.4391
48f ²	0.2129	48f ³	0.5134	49l	-0.5400	49 ²	-0.1174	49 ³	-0.2604
49 ⁹	0.0000	49l ¹⁰	0.7592	49l ¹¹	0.6515	49l ¹²	0.5911	49l ¹³	0.1770
50e	-0.0710	50f	-0.0656	50g	-0.0974	50h	0.1115	50i	0.0319
51c	0.0000	51d	0.0000	51e	0.0000	51f	0.0000	51g	0.0000
146	0.0000	147	0.0000	148	0.0000	149	0.0000	150	0.0000
156	-0.3059	157	0.1254	158	0.1136				

BIJLAGE IIIf/CLUSTER: BEELD TAAK - INTRINSIEK

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	0.0382	8	0.0664	9	0.2192	10	-0.0989	11	-0.0892
17	0.1275	18	-0.0138	19	0.1998	20	-0.0774	21	0.0602
27	-0.0642	28	0.2170	29	0.0042	30	-0.0405	31	-0.0262
37	-0.1424	38	-0.0394	39a ¹	-0.0680	39a ²	0.1375	39a ³	-0.1883
39c ³	0.0946	39d ¹	0.2243	39d ²	0.0206	39d ³	-0.1904	39e ¹	0.2321
39g ¹	-0.2698	39c ²	0.1881	39g ³	-0.1549	39h ¹	-0.1929	39h ²	0.0542
39k ²	0.0169	39k ³	0.3154	39l ¹	0.2112	39l ²	-0.0979	39l ³	-0.0014
40 ³	-0.2322	40 ⁴	0.1195	40 ⁵	-0.1040	40 ⁶	0.0270	40 ⁷	-0.0661
40l ³	0.1684	40l ⁴	0.2418	41	0.3943	42	0.6102	43	-0.4286
48a ²	-0.0206	48a ³	-0.0475	48b ¹	-0.2525	48b ²	-0.3795	48b ³	0.5037
48d ³	-0.1373	48e ¹	0.2460	48e ²	-0.1012	48e ³	-0.2357	48f ¹	0.1082
49 ⁴	0.4734	49 ⁵	0.4919	49 ⁶	0.6008	49 ⁷	-0.2297	49 ⁸	-0.0637
49l ⁴	-0.2746	50a	0.1502	50b	0.0158	50c	0.3075	50d	0.1681
50j	0.1519	50k	0.0490	50l	-0.0909	51a	0.0000	51b	0.0000
51h	0.0000	51i	0.0000	51j	0.0000	51k	0.0000	51l	0.0000
151	0.0000	152	0.0000	153	0.2898	54	0.2254	155	0.1142
12	0.2719	13	0.3353	14	-0.0946	15	-0.0552	16	0.1144
22	0.4195	23	0.3277	24	-0.0689	25	-0.2238	26	0.0653
32	-0.0189	33	-0.0646	34	-0.2700	35	0.1205	36	-0.2319
39b ¹	0.0997	39b ²	0.1081	39b ³	-0.1083	39c ¹	0.1912	39c ²	-0.0557
39e ²	-0.0387	39e ³	0.1161	39f ¹	+0.3092	39f ²	0.1848	39f ³	-0.0557
39h ³	0.1025	39j ¹	0.1539	39j ²	-0.1811	39j ³	0.0870	39k ¹	-0.2773
39m ¹	-0.1257	39m ²	-0.1683	39m ³	0.0168	40 ¹	-0.2236	40 ²	-0.0895
40 ⁸	-0.1089	40 ⁹	-0.2469	40l ⁰	0.0496	40l ¹	0.2418	40l ²	0.1958
44	0.6245	45	0.6468	46	0.6700	47	0.4782	48a ¹	0.5469
48c ¹	-0.4994	48c ²	0.2898	48c ³	-0.0288	48d ¹	-0.4028	48d ²	0.4780
48f ²	-0.2616	48f ³	-0.5023	49 ¹	0.6807	49 ²	0.0950	49 ³	0.2339
49 ⁹	0.0588	49l ⁰	-0.5999	49l ¹	-0.4692	49l ²	-0.4478	49l ³	-0.1849
50e	0.1262	50f	0.0544	50g	0.2480	50h	-0.1972	50i	-0.0909
51c	0.0000	51d	0.0000	51e	0.0000	51f	0.0000	51g	0.0000
146	0.0000	147	0.0000	148	0.0000	149	0.0000	150	0.0000
156	0.1875	157	-0.0729	158	-0.1417				

BIJLAGE IIIf/CLUSTER: BEELD VAN DE WERKMOTIVATIE

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	0.0340	8	0.0786	9	0.2298	10	-0.1132	11	-0.0811
17	0.0790	18	-0.0042	19	0.1986	20	-0.0271	21	0.0598
27	-0.1179	28	0.1549	29	-0.0196	30	-0.0399	31	-0.0095
37	-0.1555	38	-0.0472	39a ¹	-0.0346	39a ²	0.1174	39a ³	-0.1610
39c ³	0.0736	39d ¹	0.1330	39d ²	0.0731	39d ³	-0.1938	39e ¹	0.2797
39g ¹	-0.2813	39g ²	0.2546	39g ³	-0.2089	39h ¹	-0.1193	39h ²	-0.0232
39k ²	0.0325	39k ³	0.2937	39l ¹	0.2053	39l ²	-0.0569	39l ³	-0.0468
40 ³	-0.1862	40 ⁴	0.1644	40 ⁵	-0.0796	40 ⁶	0.0604	40 ⁷	-0.0671
40l ³	0.1952	40l ⁴	0.2443	41	0.3634	42	0.5818	43	-0.4149
48a ²	-0.0588	48a ³	-0.0264	48b ¹	-0.2577	48b ²	-0.3386	48b ³	0.4765
48d ³	-0.0912	48e ¹	0.2326	48e ²	-0.1021	48e ³	-0.2840	48f ¹	0.1500
49 ⁴	0.4322	49 ⁵	0.4823	49 ⁶	0.6972	49 ⁷	-0.1679	49 ⁸	0.0169
49l ⁴	-0.2378	50a	-0.1726	50b	0.0017	50c	-0.3190	50d	-0.1813
50j	-0.1166	50k	-0.0297	50l	0.0966	51a	-0.5745	51b	-0.5399
51h	-0.2051	51i	-0.2473	51j	-0.5505	51k	-0.4656	51l	-0.3356
151	-0.4160	152	0.5146						

12	0.2358	13	0.3413	14	-0.0534	15	0.0172	16	0.1287
22	0.4319	23	0.3095	24	-0.0874	25	-0.1752	26	0.1046
32	-0.0171	33	-0.0512	34	-0.2934	35	0.1102	36	-0.1931
39b ¹	0.0939	39b ²	0.0734	39b ³	-0.0607	39c ¹	0.1220	39c ²	-0.0165
39e ²	-0.0231	39e ³	0.0599	39f ¹	-0.2709	39f ²	0.1742	39f ³	-0.0465
39h ³	0.0662	39j ¹	0.1046	39j ²	-0.1356	39j ³	0.0584	39k ¹	-0.2680
39m ¹	-0.0733	39m ²	-0.1765	39m ³	-0.0172	40 ¹	-0.2192	40 ²	-0.0339
40 ⁸	-0.1299	40 ⁹	-0.2824	40l ⁰	-0.0100	40l ¹	0.1680	40l ²	0.0890
44	0.5038	45	0.6482	46	0.6432	47	0.4076	48a ¹	0.6571
48c ¹	-0.6490	48c ²	0.4603	48c ³	-0.1162	48d ¹	-0.5150	48d ²	0.4902
48f ²	-0.2519	48f ³	-0.5151	49 ¹	0.6358	49 ²	0.1435	49 ³	0.2912
49 ⁹	0.0218	49l ⁰	-0.7438	49l ¹	-0.5886	49l ²	-0.5661	49l ³	-0.1879
50e	-0.1152	50f	-0.0357	50g	-0.1805	50h	-0.1202	50i	0.0691
51c	-0.5448	51d	-0.5993	51e	-0.5466	51f	-0.5850	51g	-0.5240
146	-0.3551	147	0.3595	148	-0.3381	149	-0.3377	150	0.4665

BIJLAGE IIIg/CLUSTER: AMBIVALENTIE BIJ BEAMBTEN

CORRELATIE V. D. CLUSTER T.O.V. ALLE VARIABLEN:

7	-0.1402	8	0.1139	9	-0.0598	10	0.0710	11	0.2008
17	-0.0226	18	0.0043	19	-0.0876	20	0.2453	21	-0.2853
27	-0.1221	28	-0.0183	29	0.1400	30	-0.0094	31	0.1489
37	0.1519	38	0.0029	39a ¹	-0.1101	39a ²	-0.0267	39a ³	0.0967
39c ³	-0.1026	39d ¹	-0.0955	39d ²	0.3072	39d ³	-0.0497	39e ¹	-0.1958
39g ¹	0.0920	39g ²	-0.1189	39g ³	0.1324	39h ¹	0.0015	39h ²	-0.1204
39k ²	0.1479	39k ³	-0.1753	39l ¹	-0.0442	39l ²	-0.0739	39l ³	0.1131
40 ³	-0.0171	40 ⁴	-0.0236	40 ⁵	-0.2200	40 ⁶	-0.2053	40 ⁷	0.0693
40i ³	0.0312	40i ⁴	0.2794	41	0.1150	42	-0.2359	43	0.0908
48a ²	-0.0913	48a ³	-0.0053	48b ¹	-0.1989	48b ²	-0.0574	48b ³	0.1028
48d ³	-0.0088	48e ¹	-0.1111	48e ²	0.2341	48e ³	-0.1479	48f ¹	-0.0738
49 ⁴	-0.2162	49 ⁵	-0.1721	49 ⁶	-0.2015	49 ⁷	-0.0812	49 ⁸	-0.1348
49i ⁴	0.2341	50a	-0.4686	50b	-0.4114	50c	-0.5109	50d	-0.4057
50j	-0.4913	50k	-0.4363	50l	-0.2679	51a	-0.0682	51b	-0.0904
51h	-0.1385	51i	-0.1938	51j	0.1493	51k	0.0718	51l	0.0771
151	-0.1348	152	0.8423	153	-0.0298	154	-0.1060	155	-0.1924
12	-0.3215	13	-0.0738	14	0.0350	15	0.0613	16	-0.1131
22	-0.1722	23	0.0786	24	-0.1733	25	-0.0110	26	-0.0082
32	-0.1667	33	-0.2914	34	-0.1493	35	0.2919	36	0.0105
39b ¹	-0.0406	39b ²	0.0843	39b ³	-0.0346	39c ¹	0.0139	39c ²	0.0913
39e ²	-0.0861	39e ³	0.2914	39f ¹	-0.1575	39f ²	0.2029	39f ³	-0.1734
39h ³	0.0728	39j ¹	0.1177	39j ²	-0.0321	39j ³	-0.1531	39k ¹	0.0784
39m ¹	-0.2251	39m ²	0.0354	39m ³	-0.0501	40 ¹	-0.0945	40 ²	-0.0861
40 ⁸	0.0920	40 ⁹	0.1951	40i ⁹	0.1766	40i ¹¹	0.1636	40i ¹²	-0.0043
44	0.0350	45	0.0110	46	0.1173	47	-0.1567	48a ¹	0.2453
48c ¹	-0.1654	48c ²	0.1405	48c ³	-0.0384	48d ¹	0.0196	48d ²	0.0385
48f ²	0.0145	48f ³	-0.0090	49 ¹	-0.0438	49 ²	-0.1763	49 ³	-0.0681
49 ⁹	0.1614	49i ⁹	0.0267	49i ¹¹	-0.0265	49i ¹²	-0.3086	49i ¹³	0.1919
50e	-0.6318	50f	-0.4446	50g	-0.4478	50h	-0.2344	50i	-0.2310
51c	-0.1810	51d	-0.0686	51e	-0.1606	51f	-0.2155	51g	0.3523
146	0.9003	147	-0.2751	148	0.8833	149	-0.7853	150	-0.1947
156	-0.1325	157	0.0464	158	0.0309				

GERAADPLEEDE LITERATUUR

- ACHTERBERGH, L.J., Achtergronden van prestigekwesies. Een empirisch sociaal- psychologische studie over de statusverhoudingen in het industriële bedrijf, Nijmegen 1958.
- ADORNO, T.W., FRENKEL-BRUNSWIK, E. and SANFORD, R.N., *The Authoritarian Personality*, New York 1950.
- ALBINSKI, M., Herhaalarbeid en de werkende mens, in: *Sociale Wetenschappen* jrg. 3, no. 4, 1960.
- ALLPORT, G.W., *Personality. A psychological interpretation*, London 1949.
- , The historical background of modern social psychology, in: *Handbook of Social Psychology*, vol. 1, G. Lindzey (Ed.), Cambridge/Mass. 1954.
- ARGYRIS, CH., The organization. What makes it healthy?, in: *Harvard Business Review*, 1958.
- , Organizational effectiveness and stress, in: *Harvard Business Review*, 1960.
- , Mens en organisatie in het bedrijf, Utrecht/Antwerpen 1963.
- , Integrating the individual and the organization, New York/London 1964.
- , Interpersonal competence and organizational effectiveness, New York/London 1962.
- , Understanding organizational behavior, New York/London 1960.
- , The integration of the individual and the organization, in: G.B. Strother, *Social Science approaches to business behavior*, 1962.
- BAKEL, F. VAN en BAST, G.M., Herwaardering van de factor arbeid, in: *Mens en Onderneming*, XVIII, 6 november 1962.
- BALDAMUS, W., Type of work and motivation, in: *British Journal of Sociology*, vol. 2, 1951.
- BANKS, J.A., *Industrial participation. Theory and practice. A case study*, in: *Liverpool Univ. Press.*, 1963.
- BARENDREGT, J.T., *Psychologische Persoonlijkeidsleer*, Amsterdam 1962.
- BASSOREL, R.B., BERNARD, P., TOURAINE, A., *Retrait, Conflit, Participation. Trois types d'attitudes ouvrières au travail*, *Sociologie du Travail*, 1959-1960.
- BAST, G.H., *Ploegenarbeid in de industrie*, Arnhem 1960.
- BAVINCK, J.G., *Het personeelsbeleid van vandaag*, C.S.W.V.-publicatie, Amsterdam 1961.
- BEDNARIK, K., *De jonge arbeider van deze tijd*, Utrecht 1957.
- BERELSON, B., Content Analysis, in: *Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey (Ed.), Cambridge/Mass. 1954.
- BETHE, H.J., *Hoe denkt U over Uw werk?* Uitgave C.O.P., Den Haag 1958.
- BLAKE, R.R. and RAMSEY, G.V., *Perception. An approach to personality*, New York 1951.
- BOON V. OSTADE, A., *Een methode voor toetsing en constructie van operationalisering*. (Studie in voorbereiding).
- BRAYFIELD, A.H. and CROCHETT, W.H., *Employee Attitudes and Employee Performance*, in: *Psych. Bull.*, vol. 52, no. 3, 1955.
- BROWN, J.A.C., *Bedrijfspsychologie*, Utrecht/Antwerpen 1963.
- BRUIN, L.H.M. de, *Doctoraalscriptie in voorbereiding*, 1965.
- BRUNER, J.S. and TAGIURI, R., The perception of people, in: *Handbook of Social Psych.*, vol. 2, G. Lindzey (Ed.), Cambridge/Mass. 1954.
- BUITER, J.U., *Arbeids- en loonbeleving en hun consequenties*, Sociologisch Instituut Rijksuniversiteit, reg. nr. 323, Leiden.
- CAMPBELL, D.T., The indirect assessment of social attitudes, in: *Psych. Bull.* no. 47, 1950.
- , and FISKE, D.W., Convergent and discriminant validation by the Multitrait - Multimethod Matrix, in: *Psych. Bull.*, vol. 56, no. 2, 1959.

- CAMPFIELD, W.L., Motivating the Professional Employee, *Personnel Journal*, vol. 44, no. 8, 1965.
- CARTWRIGHT, D. and HARARY, F., Structural Balance. A generalization of Heider's Theory, in: *The Psychological Review*, vol. 63, no. 5, september 1956.
- CARTWRIGHT, D. and ZANDER, A., *Group Dynamics. Research and theory*, 2nd. ed., New York 1956.
- CHANCEY, L., Motivation through Leadership, in: *Personnel Journal*, vol. 43, no. 4, april 1964.
- CHAPANIS, A., Knowledge of performance as an incentive in repetitive monotonous tasks, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 48, no. 4, 1964.
- CHORUS, A.M.J., *Grondslagen der Sociale Psychologie*, Leiden 1953.
- COHEN, G.B., Effecten van frustratie in een hiërarchische organisatie.
- COOK, S.W. and SELTZ, C., A multiple-indicator approach to attitude-measurement, in: *Psych. Bull.*, vol. 62, no. 1, 1964.
- CRONBACH, L.J., Processes affecting scores on 'understanding of others' and 'assumed similarity', in: *Psych. Bull.*, vol. 52, 1955.
- C.S.W.V.-publikatie, *Taak en organisatie van de personeeldienst*, Amsterdam 1961.
- C.S.W.V.-rapport, *Beambte - arbeider*, Noordwijk, 1963.
- DEUTSCH, M., Field Theory in Social Psychology, in: *Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey (Ed.), Cambridge/Mass. 1954.
- DIJKHUIS, J.H., *Het beoordelen in de psychologie*, Utrecht 1960.
- DOOREN, F.J.P. van, *Kennen en beoordelen van de arbeidsprestatie*, Leiden 1954 (inaug. rede).
- , *Aspecten van de industriële sociale psychologie*, Utrecht/Antwerpen 1954.
- , *Taakverruiming en teamvorming als correctie van eenzijdigheid in de arbeid*, in: *Mens en Arbeid*, Oldendorff e.a., Utrecht/Antwerpen 1956.
- , *De mens in het arbeidsmilieu*, in: *De mens in zijn levensmilieu*, Feber, L.J.M. e.a., Utrecht/Antwerpen 1957.
- , *De persoonlijkheid als uitgangspunt van de psychologie, toegepast in het bedrijf*, Tilburg 1950.
- , *Enkele kenmerken van arbeid en vrijetijdsbesteding van de Nederlandse mens*, in: *Mens en Onderneming*, 1958.
- , *Over verruiming van de inhoud van het personeelsbeleid*, in: *Sociale Wetenschappen*, jrg. 2, 1959.
- , *De creativiteit van de ondernemer*, in: *Publicatie van de Maatschappij voor Nijverheid en Handel*, 1966.
- , *Spanning in de top*, in: *Sociale Wetenschappen*, jrg. 5, no.4, 1962.
- DOORN, J.A.A. van, *De proletarische achterhoede*, Meppel 1954.
- , *Sociaal Bedrijfsbeleid*, in: *N.K.W.V.* no. 10, 1963.
- , *Sociale ongelijkheid en sociaal beleid. Arbeiders en employées in onderneming en maatschappij*, Utrecht 1963.
- DRENTH, P., *Loonattitude en arbeidsbeleving*, Lab. voor Psychodiagnostiek en bedrijfspsychologie, Amsterdam.
- DRUCKER, P., *Management in de praktijk*, Bussum 1957.
- ELIENS, P.A.M., *De volwassen man*, Haarlem 1960.
- EWEN, R.B., Some determinants of job satisfaction. A study of the generality of Herzberg's theory, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 48, no. 3, 1964.
- EYSENCK, H.J., *Organization, Nature and Measurement of Attitudes*, in: *Attitude scaling*, London 1960.
- FENDT, F., *Der ungelernte Industriearbeiter*, München-Leipzig 1936.
- FIEDLER, F.E., The psychological distance dimension in interpersonal relations, in: *Personnel Journal*, no. 22, 1953.
- FOLKERTSMA, B., *Mens en Organisatie*, in: *Doelmatig Bedrijfsbeheer*, 14/1962/nr. 2.

- FRIEDLANDER, F., Underlying sources of job satisfactions, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 47, no. 6, 1963.
- , Job characteristics as satisfiers and dissatisfiers, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 48, no. 6, 1964.
- , Comparative workvalue system, in: *Personnel Psychology*, vol. 18, no. 1, spring 1965.
- , Relationships between the importance and the satisfaction of various environmental factors, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, no. 3, 1965.
- FRIEDLANDER, F. and WALTON, E., Positive and negative motivations toward work, in: *Administrative Science Quarterly*, 9de jrg., no. 2, 1964.
- FRIEDMANN, G., *Zukunft der Arbeit*, Köln 1953.
- FURSTENBERG, F., Soziologische Probleme der Mitarbeiterforderung, in: *Arbeit und Leistung*, 17e jrg., Heft 6, juni 1963.
- GADOUREK, I., *Risikante gewoonten en zorg voor eigen welzijn*, Groningen 1963.
- GAGE, N.L., LEAVITT, G.S. and STONE, G.C., The intermediary key in the analyses of interpersonal perception, in: *Psych. Bull.*, vol. 53, no. 3, 1956.
- GEHLEN, A., *Die Seele im technischen Zeitalter. Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft*, Hamburg 1957.
- GELLERMAN, S.W., *Motivation and Productivity*, American Management Association, New York 1963.
- GINNEKEN, K.H. VAN en GINNEKEN, P.J. VAN, *Mensen en methoden in het moderne bedrijf*, Utrecht/Antwerpen 1958.
- GINZBURG, E., GINSBURG, S.W., AXELRAD, S. and HERMA, J.L., *Occupational Choice*, New York 1951.
- GREEN, B.F., Attitude measurement, in: *Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey (Ed.), Cambridge/Mass., 1954.
- GROOT, A.D. DE, *Methodologie, grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*, 's-Gravenhage 1961.
- GUARDINI, R., *Die Lebensalter*, Würzburg 1956.
- GUILFORD, J.P., *Psychometric Methods*, New York 1954.
- GURIN, G., VEROFF, J., FELD, CH., *Americans view their mental health*, New York 1960.
- HAIRE, M., Industrial social psychology, in: *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, G. Lindzey (Ed.), Cambridge/Mass. 1954.
- HAREN, I.A.C. van, *Personneelsbeleid en Ondernemingsstructuur*, Assen 1961.
- HAVEMAN, J., *De ongeschoolde arbeider*, Assen 1952.
- HEIDER, F., *The psychology of interpersonal relations*, New York 1958.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNIJDERMANN, B.B., *The motivation to work*, New York/London 1959.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, O. and CAPWELL, D.F., *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*, Pittsburgh 1957.
- HESSSELING, P.G.M., Sociaal psychologische aspecten van taakstelling voor handarbeid in de industrie, in: *Arbeidskundig Tijdschrift*, 12e jrg., mei-juni 1963.
- HOEVEN, P.J.A. ter, *Havenarbeiders van Amsterdam en Rotterdam*, Leiden 1963.
- HOFSTATTER, R.R., *Gruppendynamik. Die Kritik der Massenpsychologie*, Hamburg 1957.
- HOFSTEDE, G.H., Arbeidsmotieven van volontairs, in: *Mens en Onderneming*, xviii, 1964.
- , Menselijke vooruitgang door betere leiding en organisatie, in: *Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie*, 34e jrg., no. 4, april 1964.
- HOGEWIND, F.J.E., *De mens en zijn werk. Psychologische analyse van een aantal concrete arbeidssituaties in Rijksdienst*, Leiden 1953.
- HOLT, J.A.C. ten, *Het Glacier Experiment*, in: *Arbeidskundig Tijdschrift*, 13de jrg., juli 1964.
- HOOF, J.A.P. VAN, *Autonomie en motivatie*, Nijmegen 1964.

HOROWITZ, E.L., Development of attitude toward negroes, in: *Readings in Social Psychology*, New York 1947.

HORRINGA, D., *Mens en groep in het moderne bedrijf*, Assen 1953.

—, *Leiderschap en organisatie in de onderneming*, Assen 1960.

HUEBER, D.F., Skill level and job satisfaction, in: *Personnel Journal*, vol. 44, no. 4, 1965.

HUGH - JONES, E.M., (Ed.), *Human relations and modern management*, Amsterdam 1958.

HULIN, C.L., A second look at the motivation of industrial superiors, in: *Personnel Psychology*, vol. 16, no. 3, autumn 1963.

HULIN, C.L., SMITH, PATRICIA, C., KENDALL, L.M. and LOCKE, E.A., Cornell studies of job satisfaction. Model and method of measuring job satisfaction, Cornell University 1963.

HULIN, C.L. and SMITH, P.C., Sex differences in job satisfaction, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 48, 1964.

HURWITZ, J.I., ZANDER, A.F. and HYMOVITCH, B., Some effect of power on the relations among groupmembers, in: Cartwright, D. and Zander, A. *Group Dynamics. Research and Theory*, New York 1956.

HUTTE, H.A., *Ontwerp voor een Nederlandse arbeidssociatrie*, in: *Mens en Onderneming*, XIII, 1959.

JAQUES, E., *The changing culture of a Factory*, London 1962.

JUNG, G.C., *Seelenprobleme der Gegenwart*, 1956.

KATZ, D. and STOTLAND, C., A preliminary statement to a theory of attitude structure and change, in: Koch, S. (Ed.), *Psychology, a study of a science*, vol. III, New York 1959.

KEATS, J.A. and LORD, F.M., Theoretical distribution for mental test scores, in: *Psychometrika*, vol. 27, 1962.

KELLEY, H.H., Communication in experimentally created hierarchies, in: *Human Rel.*, vol. 4, 1951.

KELLY, G.A., *The psychology of personal constructs*, vol. I and II, Norton and Company, New York 1955.

KOENE, G.B.M.L., Een onderzoek naar de factoren, die een rol spelen in de beroepsvoorkeur, in: *Nederlands tijdschrift voor de psychologie en haar grensgebieden*, Nieuwe Reeks, Deel XVII, aflevering 3, 1962.

KOENE, G.B.M.L., e.a., Onderzoek naar de structuur van de arbeidsmotivatie bij een groep H.T.S.-ers. Rapport afdeling Pers. Res. Staatsmijnen in Limburg.

KORNHAUSER, A., in: Hoslett, S.B. (Ed.), *Human Factors in management*, New York 1946.

—, Mental health of factory workers, in: *Hum. Org.*, 1962.

KRECH, D. and CRUTCHFIELD, R.S., *Social Psychology. Theory and Problems*, New York 1948.

KUYLAARS, A.M., *Werk en leven van de industriële loonarbeider als object van een sociale ondernemingspolitiek*, Leiden 1951.

KWANT, R., De motivatie van de werknemers, in: *Mens en Onderneming*, maart 1963.

LAZARSFELD, P.F., A conceptual introduction to latent structure analysis, in: *Mathematical Thinking and Social Sciences*, Glencoe-Illinois 1955.

—, Latent structure analysis, in: Koch, S. (Ed.), *Psychology, a study of a science*, vol. III, New York 1959.

LEENT, J.A.A. VAN, *Sociale psychologie in drie dimensies*, Utrecht/Antwerpen 1961.

—, *Sociologie, psychologie en sociale psychologie*, Arnhem 1964.

LESPERANCE, J.P., Fact and Fiction in incentives, in: *Time and Motion Study*, April 1962.

LEWIN, K., *Resolving social conflict*, New York 1951.

—, *Field Theory in Social Science. Selected theoretical papers*, Edited by D. Cartwright, London 1951.

LIKERT, R., *New Patterns of management*, New York 1961.

LINSCHOTEN, J., *Persoon en wereld*, Utrecht 1953.

—, *Op weg naar een fenomenologische psychologie*, Utrecht 1959.

LOCKE, E.A., SMITH, P.C., KENDALL, L.M., HULIN, CH.L., MILLER, A.M., Convergent and discriminant validity for areas and methods of rating job satisfaction, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 48, no. 5, 1964.

LUPTON, T., Methods of wage payment, organizational chance and motivation, work study and management, no. 12., London, december 1964.

MAISONNEUVE, J., *Sociale psychologie*, Utrecht/Antwerpen 1961.

MANTEL, A.J., Arbeidsmarkt en arbeidsvoorziening der bouwnijverheid, in: *Sociaal Maandblad Arbeid*, 5 december 1964.

MARCH, J.C. and SIMON, H.A., *Organizations*, New York/London 1958.

MASLOW, A.H., A Theory of Human Motivation, in: *Psych. Rev.* 1943.

—, *Motivation and Personality*, New York 1954.

—, Deficiency motivation and growth in motivation, in: JONES, M.R. (Ed.), *Nebraska Symposium on motivation*, Lincoln 1955.

MC.GREGOR, D., *De menselijke kant van het ondernemen*, Alphen aan de Rijn 1963.

MEAD, M., *De groei naar volwassenheid*, Utrecht/Antwerpen 1965.

MERENDA, P.F. and CLARKE, W.V., A further note on selfperceptions of management personal and line workers, in: *Eng. Ind. Psych.*, vol. I, 1959.

—, Personality profiles of self-made company presidents. A second look, in: *Eng. Ind. Psych.*, vol. I, 1959.

MESCON, M.H., Motivation and the manager, in: *Training Directors Journal*, vol. 17, no. 8, augustus 1963.

NEWCOMB, TH.M., Attitude Development as a Function of Reference Groups, in: *Readings in Social Psychology*, New York 1958.

MOOR, R.A. de, Enkele gegevens over lager administratief personeel en zijn werk, in: *Sociale Wetenschappen*, jrg. 1, no. 1, 1957.

MORAN, G., *The Cohesion Problem*, Sittard 1964.

MULDER, M., *Groepsstructuur, Motivatie en Prestatie*, C.O.P. 1958.

ODIORNE, G.S., An Uneasy Look at Motivation Theory, in: *Training Directors Journal*, vol. 19, no. 1, january 1965.

OLDENDORFF, A., *De psychologie van het sociale leven*, Utrecht 1955.

OOSTERKAMP, S. VAN DEN, Mens en organisatie in het bedrijf. Een evaluatie van nieuwere literatuur, in: *Mens en Maatschappij*, sept./okt. 1962.

OUTRIVE, L. VAN, Het kaderpersoneel in onderneming en samenleving, in: *Sociologische Gids*, jrg. IX, no. 2, 1962.

PERS. RESEARCH en Technisch Wetenschappelijke Groep Rekencentrum van de Staatsmijnen in Limburg, *Personeelsonderzoek met de Univac III*, Heerlen 1965.

PONSIOEN, J. en VELDKAMP, G.M.J., *Vraagstukken der hedendaagse samenleving*, Bussum 1956.

RAIA, A.P., Goal-setting and Self-control, *The Journal of management studies*, febr. 1965.

RODEN, A.E., Increased motivation through engineering salaris, in: *Personnel Journal*, vol. 44, no. 1, jan. 1965.

ROETHLISBERGER, F.J., and DICKSON, W.J., *Management and the worker*, Cambridge/Massachusetts 1947.

ROSEN, N.A., WILLIAMS, L.K. e.a., Motivational constraints in an industrial retraining program, in: *Personnel Psychology*, vol. 18, no. 1, spring 1965.

ROSENBERG, M.J., *Public Opinion Quarterly*, vol. XXIV, 1960.

ROSSEN, H., Managerial role interaction. A study of three managerial levels, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 45, 1961.

ROTTIER, A.C.J. en NUYENS, F.J.C.J., *De beampte in onderneming en maatschappij*, Amsterdam 1951.

RUMKE, H.C., *Levenstijdperken van de man*, Amsterdam 1959.

RYAN, TH.A. and SMITH, P.C., *Principles of industrial psychology*, New York 1954.

- SALEH, S.D., A study of attitude change in the preretirement period, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 48, 1964.
- SANDELL, R., Using basic human drives to get the job done, in: *Personnel Journal*, vol. 49, no. 10, november 1963.
- SANDERS, C.E., Onderzoek naar personeelsverhoudingen en arbeidsbeleving per functie. Arbeidsmotieven Onderzoek I.B.M., reg. 391, 1963.
- SAPPENFIELD, B.R., *Personality Dynamics*, New York 1956.
- SCHELSKY, H., *Die Zukunft des Menschen in der industriellen Arbeitswelt*, Noordwijk 1964.
- SCHROEFF, H.J. VAN DER, *Leiding en organisatie van het bedrijf*, Amsterdam/Antwerpen 1961.
- SCOTT MYERS, M., Who are your motivated workers, in: *Harvard Business Review*, 1964.
- SILVA, D.J. DA, De motivatie van de werknemer, in: *Mens en Onderneming*, maart 1963.
- SMITH, P.C., *Cornell Studies of Job Satisfaction I*, (ongepubliceerd).
- SNIJDER, R.C., A decision-making approach, in: R. Young (Ed.), *Approaches to the study of politics*, London 1958.
- SOCIAL STUDIES, Institute of, *Arbeidsethos en Arbeidsonlust als factoren van welvaart resp. ontwikkeling*, Institute of Social Studies Research Depart, reg. nr. 321.
- SORGDRAGER, D., *Arbeiders en Beambten*, in: *De Werkgever*, XXIII, 7, 1963.
- SPENCE, K.W., *Psychological Theory*, M.H. Marx (Ed.), New York 1951.
- STALPERS, J.A., *Zelfbehoud, aanpassing en cultuur*, Arnhem 1964.
- STAMMER, O. e.a., *Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide*, Berlin 1959.
- STEM, W.M. van de, no. 1/2, jaarg. 1961.
- STEPHENSON, W., *The study of behavior*, University of Chicago Press., Chicago 1953.
- STERN, W., *Algemeine Psychologie auf Personalistischer Grundlagen*, Den Haag 1950.
- STEVENS, S.S., (Ed.), *Handbook of Experimental Psychology*, New York 1951.
- STOUTHARD, PH.C., Latent Class Analysis, in: *Sociale Wetenschappen*, jrg. 8, no. 2, 1965.
- SUTERMEISTER, R.A., *People and Productivity*, New York/Toronto, Mc. Graw Hill, 1963.
- SVETLIK, B. and PRIEN, E., Relationships between job difficulty. Employees attitudes toward his job and supervisory ratings of the employee effectiveness, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 48, 1964.
- THOMSON, G.H., *The Factorial Analysis of humanability*, London 1956
- THURSTONE, C.L., *The measurement of values*, Chicago 1959.
- VEN, F.J.H.M., VAN DER, *De arbeidende mens. Arbeidssociologische beschouwingen*, Utrecht/Antwerpen 1965.
- , Waardering van hoofd- en handenarbeid in het veranderend cultuurbeeld, in: *Sociale Wetenschappen*, jrg. II, no. 2, 1958.
- VELDHOVEN, G.M. van, *Attitudes van meisjes in militaire vrouwenafdelingen*, Nijmegen 1963.
- VERHOFSTAD, O., Een onderzoek naar enige aspecten van het zelfconcept bij de leden van een kleine groep, in: *Gawein*, jrg. XI, aflev. 2, 1963.
- , Enige aspecten van het inzicht van de leiders in hun groep, in: *Sociale Wetenschappen*, jrg. 6, no. 2, 1963.
- VITELES, M.S., *Motivation and morale in industry*, London 1954.
- VROOM, V.H., *Work and Motivation*, New York 1964.
- VUERINGS, R., *Taakstelling in het bedrijf*, Leuven 1960.
- WADE, G.D en BUITER, J.H., *Produktienormen, prestatiebeloningsstelsels en de reacties van de arbeiders*, in: *Arbeidskundig Tijdschrift*, 13e jrg. november, 1964.
- WHERRY, R.J., CAMPBELL, J.F., PERLOFF, R., An empirical verification of the Wherry-Gaylord iterative factor analysis procedure, in: *Psychometrika*, vol. 16, 1951.
- WHERRY, R.J. and GAYLORD, M.H., The concept of test and item reliability in relation to factor-patterns, in: *Psychometrika*, vol. 8, 1943.
- WHITE, S. and MARRIOT, R., *A study of attitudes to factory work*, 1956.

- WHYTE, W.F., Money and motivation, Cornell University, New York 1955.
- WIEGERSMA, S., Mechanische leesvaardigheid, Publicatie N.I.P.G. 1958.
- WIEGERSMA, S. en GEMERT, W., Hoe denkt U over uw werk?, in: Mens en Onderneming, 1961.
- WYATT, S., FROST, L. and STOCK, F.G.L., Incentives in repetitive work. A practical experiment in factory, Industrial Health Research Board Report no. 69, Her Majesty's Stationary Office, 1934.
- YDO, M.G., Plezier in het werk, Leiden 1947.
- ZALEZNIK, A., CHRISTENSEN, C.R., and ROETHLISBERGER, F., The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers. A Prediction Study, Boston/Massachusetts 1958.
- ZUTHEM, H.J., Managementsociologie en Arbeidssociologie, Kampen 1963.
- ZWEIG, F., The British worker, London 1952.

STELLINGEN

I

Sociaal-psychologisch gezien, komt opheffing van de bestaande dichotomie in het personeelsbestand van een onderneming tussen de categorieën beambten en arbeiders het meest optimaal tegemoet aan de huidige situatie binnen en buiten de onderneming.

II

Het personeelsbeleid in de industriële onderneming is nog te veel een aanpassingsbeleid. Te weinig wordt door middel van een zelfstandige planning afdoende geanticipeerd op te verwachten sociale en bedrijfsorganisatorische vraagstukken.

III

Voorgestelde systemen tot indexering zullen in een recessieperiode het aantal faillissementen, tengevolge van liquiditeitsmoeilijkheden, doen toenemen. (Zie: Wemelsfelder, J.: Toekomstperspectief, in: Gedenkboek 100-jarig bestaan van de Brabantse Bank Lentjes & Drossaerts en Mees, W. C.: De andere weg uit de inflatiemisère, in: Intermediair, 2e jrg., no. 7, 1966).

IV

De gangbare mening dat de effectiviteit van propaganda de neiging heeft omgekeerd evenredig te zijn aan haar angstwekkende voorstellingen doordat de mens ertoe wordt gebracht zich af te sluiten van hetgeen de propaganda hem te zeggen heeft, gaat in zijn algemeenheid niet op. (Zie: Winsemius, W.: Veiligheidspropaganda, in: Mens en Onderneming, jrg. VI, jan. 1952, en Janis, J. L. en Feshbach, S.: Effects of Fear-arousing communications, in: J. of Abn. and Soc. Psychology, vol. 48, nr. 1, 1953).

V

De theorie van Heider behoeft aanvulling vanuit de veldtheorie van Lewin omdat zij alleen geldt voor tussenmenselijke relaties welke in dezelfde 'life-space' zijn opgenomen. Zij houdt te weinig rekening met bestaande barrières tussen verschillende gedeelten van de belevingswereld bij het individu.

VI

Het coderen van antwoorden op een vraag in een groot aantal klassen is af te raden, daar hierdoor teveel toevallige en niet relevante oorzaken de uitslag bepalen. De betrouwbaarheid van één observatie is niet voldoende om nauwkeurige onderscheidingen te maken.

VII

De samenstelling van het bestuur van de Nederlandse gemeenten kan worden verbeterd door in de Gemeentewet de verplichting in te voeren, dat de wethouders niet meer benoemd kunnen worden uit personen die voor de komende zittingsperiode reeds een zetel in de gemeenteraad hebben geaccepteerd. Dit zal zowel het aantal zich beschikbaar stellende raadsleden als het aantal onbekwame wethouders doen afnemen.

VIII

Het is wenselijk doeltreffende regelingen vast te stellen met betrekking tot de geneeskundige verzorging door middel van een Algemene Volksverzekering, waarbij een geldelijke uitkering wordt verstrekt volgens het restitutiesysteem met een verplicht initieel eigen risico.

IX

De nota inzake de mijnindustrie en de industriële herstructurering van Zuid-Limburg, welke de Minister van Economische Zaken op 14 december 1965 heeft doen toekomen aan de leden van de Tweede Kamer der Staten Generaal, biedt door in 1966 gewijzigde omstandigheden niet voldoende mogelijkheden om het in de nota gestelde doel te verwezenlijken.

X

Het komt vaak voor dat na sociaal-wetenschappelijk onderzoek er één of meerdere personen zijn voor wie de verkregen resultaten niet beantwoorden aan het feitelijke beleid. Zij trachten dan deze resultaten terzijde te schuiven door het onderzoek als niet-wetenschappelijk te betitelen.

Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 00156112 6

00471